



**JOSÉ DA COSTA  
PEREIRA**

**ESTUDO DE UMA ESTRATÉGIA COLABORATIVA  
NO SECTOR DO VINHO DO PORTO**



**JOSÉ DA COSTA  
PEREIRA**

**ESTUDO DE UMA ESTRATÉGIA COLABORATIVA NO  
SECTOR DO VINHO DO PORTO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz**  
professor catedrático da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho**  
professor auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Victor Manuel Ferreira Moutinho**  
assistente da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A concretização desta tese de Mestrado tornou-se possível graças à colaboração e suporte de um conjunto de pessoas e entidades, às quais expresso o meu muito obrigado. Gostaria no entanto de agradecer em especial:

Ao Professor Doutor António Carrizo Moreira e Professor Victor Manuel Ferreira Moutinho pelo incentivo, sugestões e contributos manifestados ao longo da realização deste trabalho.

Às instituições ligadas ao sector do vinho e em particular ao vinho do Porto, nomeadamente ao Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP) e ao Instituto do Vinho e da Vinha (IVV) pelas informações estatísticas gentilmente cedidas.

A uma das empresas do sector do vinho do Porto e aos seus Colaboradores, cujos nomes não explico por razões de confidencialidade, pela informação disponibilizada e sem a qual não teria sido possível realizar o estudo empírico que se apresenta.

À Universidade de Aveiro por ter aceite a minha candidatura ao Mestrado em Gestão e aos meus Colegas de curso, pelo ambiente de camaradagem e mútua ajuda.

À minha família, particularmente à minha esposa Cecília, pelo incentivo, apoio e paciência ao aceitarem as minhas ausências, para me ocupar das actividades de estudo e pesquisa.

## **palavras-chave**

Capital Relacional, Estratégia e Alianças Estratégicas, Paradigma Eclético.

## **resumo**

As rápidas e abrangentes mudanças nos mercados mundial e regional de vinhos, com significativo impacto sobre o sector do vinho do Porto em Portugal, estimularam a realização desta investigação.

Assim, numa primeira fase do estudo objectivou-se analisar as motivações e as estratégias de internacionalização adoptadas para a marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, com vista a determinar a existência de um modelo estratégico dominante. Para isso, procedeu-se à revisão da literatura referente à abordagem teórica do paradigma eclético de Dunning, e às estratégias de internacionalização defendidas por este e por outros autores.

Numa fase subsequente deste trabalho foi verificada a influência das alianças estratégicas na geração de valor acrescentado para a cadeia de valor da empresa proprietária da marca  $\beta$ eta. Neste sentido objectivou-se: i) validar a relação, ou seja a aliança, a partir do referencial teórico entre o desenvolvimento de diferentes combinações de alianças estratégicas e a consequente variação de indicadores de mercado (preços, volumes transaccionados e quotas de mercado); ii) proceder ao levantamento e tratamento de dados para a realização de uma análise exploratória das características subjacentes a esta relação de parceiros, consubstanciada numa aliança estratégica entre o produtor da marca  $\beta$ eta e um grupo multinacional distribuidor de bebidas alcoólicas.

Verificou-se com recurso a modelos econométricos a explicitação dessas relações, pela conjugação de efeitos cruzados entre as variáveis que reflectem os impactes da criação de valor da aliança estratégica na quota relativa da marca  $\beta$ eta. Adicionalmente, encontraram-se indícios de que as alianças com finalidades de integrar a produção e a distribuição, são as que contribuem mais positivamente para o incremento dos volumes transaccionados nos mercados externos e que, quanto mais diversos os tipos de alianças desenvolvidas concomitantemente, menores os benefícios, embora estes sempre existam, para o incremento do capital relacional.

**keywords**

Relational Capital, Strategy and Strategic Alliances, Eclectic Paradigm.

**abstract**

This research was stimulated by the quick and broad changes in worldwide and regional wine markets, which had meaningful impact on the Portuguese Port Wine sector.

Thus, the first phase of the study aimed to analyze the motivations and the internationalization strategies adopted for the Port Wine Brand  $\beta$ eta, to determine whether there was a dominant strategic model. To achieve this, we proceeded to review the literature on the theoretical approach of the eclectic paradigm of Dunning, and the internationalization strategies advocated by this and by other authors.

In a subsequent phase of this study the influence of strategic alliances to generate added value for the Brand  $\beta$ eta owner company was evaluated. In this sense the study aimed to: i) validate the alliance relationship, through the theoretical framework among the development of different strategic alliances combinations and the resulting variance in the market indicators (prices, trading volumes and market shares) ii) proceed to data survey and processing in order to perform exploratory analysis of the partners relationship underlie characteristics, reflected in the strategic alliance between the Brand  $\beta$ eta producer and the beverage industry multinational distributor.

It was verified through the usage of econometric models, the disclosure of these relationships, by the combination of cross effects between the variables reflecting the impact from strategic alliances added value in the relative share of the Brand  $\beta$ eta trade. Additionally, some evidence was found about the fact that alliances aiming to integrate production and distribution, are those that contribute more positively to the foreign markets volume trade increase and that the more different types of alliances are developed concomitantly, lower the benefits, although those always exist, for relational capital improvement.

## **ÍNDICE DE CONTEÚDOS**

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO .....	1
1.2. OBJECTIVOS .....	4
1.3. METODOLOGIA.....	5
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	7
<b>CAPÍTULO II - EVOLUÇÃO DOS MERCADOS E DOS PREÇOS DO SECTOR DO VINHO DO PORTO NO CONTEXTO INTERNACIONAL.....</b>	<b>9</b>
2.1. DIMENSÃO MUNDIAL DA PRODUÇÃO VITIVINÍCOLA.....	9
2.2. DIMENSÃO DO SECTOR DO VINHO EM PORTUGAL .....	13
2.3. A IMPORTÂNCIA DO SECTOR DO VINHO DO PORTO .....	15
2.3.1. Variedades do produto vinho do Porto .....	16
2.3.2. Estrutura Competitiva do Sector.....	18
2.3.3. Mercados e evolução da comercialização do vinho do Porto .....	19
2.3.4. Análise conjuntural do sector e perspectivas futuras .....	24
<b>CAPÍTULO III - AS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
3.1. AS PRINCIPAIS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	27
3.1.1. Teorias Económicas de Internacionalização das Empresas .....	28
3.1.1.1. Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon .....	28
3.1.1.2. Teoria da Vantagem Monopolista de Hymer.....	29
3.1.1.3. Teoria da Internalização de Buckley e Casson .....	29
3.1.1.4. Teoria Eclética de Dunning .....	29
3.1.1.5. Estratégia de internacionalização baseada na busca de mercado.....	31
3.1.1.6. Estratégia de internacionalização baseada na busca de eficiência.....	32
3.1.1.7. Estratégia de internacionalização baseada na busca de activos estratégicos .....	32
3.1.2. Teorias Comportamentais de Internacionalização das Empresas .....	33
3.1.2.1. Teoria Incremental ou das Etapas (Uppsala model) .....	33
3.1.2.2. Teoria das Redes .....	34
3.2. MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	35
3.3. DETERMINANTES PARA A LOCALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS .....	41

3.3.1.	Processo de selecção de mercados .....	43
3.3.2.	Modos de entrada nos mercados .....	46
3.3.3.	Processo de recolha e análise de dados .....	50
3.3.3.1.	Problemas com os resultados da investigação.....	50
3.3.3.2.	Razões para a imprecisão de dados.....	51
3.3.3.3.	Problemas de comparabilidade das informações.....	51
3.3.4.	Seleção final de mercados e modos de entrada.....	52
 <b>CAPITULO IV - TEORIA DAS REDES: O CASO DAS ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS .....</b>		<b>55</b>
4.1.	REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	55
4.2.	ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS .....	61
4.2.1.	Requisitos para a formação de alianças estratégicas .....	62
4.2.2.	Motivos e vantagens do estabelecimento de estratégias colaborativas.....	65
4.2.3.	Tipos de estratégias colaborativas .....	67
4.2.4.	Sucesso vs insucesso das estratégias colaborativas .....	72
4.2.4.1.	Importância da colaboração para os parceiros .....	72
4.2.4.2.	Controlo de divergências entre parceiros .....	72
4.2.4.3.	Contribuição e apropriação dos parceiros .....	73
4.2.4.4.	Diferenças culturais entre os parceiros.....	74
4.2.4.5.	Sucesso das Estratégias Colaborativas.....	74
4.2.5.	Gestão das estratégias colaborativas .....	75
4.2.5.1.	Dinâmicas das estratégias colaborativas .....	76
4.2.5.2.	A necessidade de compatibilidade entre parceiros.....	76
4.2.5.3.	O processo de negociação inerente às alianças .....	77
4.2.5.4.	Cláusulas contratuais.....	78
4.2.5.5.	Avaliação do desempenho das estratégias colaborativas .....	79
4.3.	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	80
4.4.	PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL.....	84
4.4.1.	Hipótese da pesquisa .....	88
4.4.2.	Modelo conceptual .....	90
 <b>CAPITULO V - APLICAÇÃO DO ESTUDO: O CASO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA DO SECTOR DO VINHO DO PORTO NO CONTEXTO INTERNACIONAL .....</b>		<b>91</b>
5.1.	DADOS E METODOLOGIA .....	91
5.1.1.	Análise Preliminar dos Dados .....	91
5.1.2.	Estatísticas descritivas das variáveis relevantes .....	97
5.1.3.	Matriz de Correlações das variáveis relevantes.....	100



5.2. MODELOS ECONOMETRICOS .....	101
5.2.1. Modelos Estimados.....	102
5.2.2. Resultados da estimação dos Modelos.....	103
5.3. CONCLUSÕES .....	112
<b>CAPITULO VI – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS: ANEXO A.....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: PRODUÇÃO MUNDIAL DE VINHO POR CONTINENTE (% DO VOLUME).....	10
FIGURA 2: OS 5 MAIORES PRODUTORES MUNDIAIS DE VINHO E PORTUGAL (1.000 HL) .....	11
FIGURA 3: OS 10 MAIORES EXPORTADORES MUNDIAIS DE VINHO (1.000 HL).....	12
FIGURA 4: PRODUÇÃO VITIVINÍCOLA EM PORTUGAL POR REGIÃO (1.000 HL).....	13
FIGURA 5: EXPORTAÇÃO DE VINHOS PORTUGUESES FACE À PRODUÇÃO (1.000 HL) .....	14
FIGURA 6: EXPORTAÇÃO DE VINHOS PORTUGUESES POR CATEGORIA EM 2006 .....	15
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NO SECTOR DO VINHO DO PORTO.....	19
FIGURA 8: EVOLUÇÃO DAS QUOTAS POR MERCADO DO VINHO DO PORTO (BASE HL) .....	20
FIGURA 9: PREÇOS MÉDIOS COMPARATIVOS DO VINHO DO PORTO EM EUROS .....	21
FIGURA 10: MODELO ECLÉCTICO DE SELECÇÃO DE MERCADOS E MODOS DE ENTRADA .....	44
FIGURA 11: CRITÉRIOS INDICADORES DAS ETAPAS DE SELECÇÃO DE MERCADOS.....	45
FIGURA 12: MODELOS DE SELECÇÃO DE MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS .....	47
FIGURA 13: MODELOS DE GESTÃO DE REDES .....	57
FIGURA 14: TIPOLOGIAS DE COOPERAÇÃO EM REDE .....	57
FIGURA 15: TIPOS DE RELAÇÕES COLABORATIVAS ENTRE EMPRESAS .....	84
FIGURA 16: EVOLUÇÃO DAS QUANTIDADES COMERCIALIZADAS DA MARCA $\beta$ ETA.....	92
FIGURA 17: EVOLUÇÃO DO VALOR DA COMERCIALIZAÇÃO DA MARCA $\beta$ ETA.....	93
FIGURA 18: EVOLUÇÃO DOS PREÇOS MÉDIOS DA MARCA $\beta$ ETA.....	94
FIGURA 19: EVOLUÇÃO DA QUOTA DE MERCADO RELATIVA DA MARCA $\beta$ ETA.....	95
FIGURA 20: EVOLUÇÃO DA QUOTA DE MERCADO ABSOLUTA DA MARCA $\beta$ ETA.....	96
FIGURA 21: EVOLUÇÃO COMPARATIVA DA MARCA $\beta$ ETA FACE À INDÚSTRIA .....	96

## **ÍNDICE DE QUADROS**

QUADRO 1: COMÉRCIO DO VINHO DO PORTO POR MERCADO (MILHARES DE HL) .....	22
QUADRO 2: COMÉRCIO DO VINHO DO PORTO POR MERCADO (MILHARES DE €).....	23
QUADRO 3: PREÇOS MÉDIOS ANUAIS DO VINHO DO PORTO POR MERCADO EUR/LTO) .....	23
QUADRO 4: ANÁLISE <i>SWOT</i> PARA O SECTOR DO VINHO DO PORTO .....	25
QUADRO 5: TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO. ....	28
QUADRO 6: PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. ....	36
QUADRO 7: ALAVANCAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. ....	37
QUADRO 8: MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. ....	38
QUADRO 9: PRINCIPAIS FACTORES QUE AFECTAM OS ESTUDOS DE LOCALIZAÇÃO .....	42
QUADRO 10: MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	49
QUADRO 11: INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE REDES EMPRESARIAIS .....	58
QUADRO 12: VARIÁVEIS DE GESTÃO NAS RELAÇÕES EM REDE E DE MERCADO .....	59
QUADRO 13: GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO .....	60
QUADRO 14: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..	64
QUADRO 15: CENÁRIOS DE DIVÓRCIO.....	75
QUADRO 16: HIPÓTESES PROPOSTAS PARA A DEFINIÇÃO DE UM MODELO CONCEPTUAL .....	86

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA O CONJUNTO DOS MERCADOS – PERÍODO: AMOSTRA TOTAL.....	97
TABELA 2: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA O CONJUNTO DOS MERCADOS – PERÍODO: ANTES DA ALIANÇA.....	97
TABELA 3: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA O CONJUNTO DOS MERCADOS – PERÍODO: APÓS A ALIANÇA.....	97
TABELA 4: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA OS PRINCIPAIS MERCADOS – PERÍODO: AMOSTRA TOTAL.....	99
TABELA 5: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS – PERÍODO: AMOSTRA TOTAL .....	100
TABELA 6: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS – PERÍODO: ANTES DA ALIANÇA .....	101
TABELA 7: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS – PERÍODO: APÓS A ALIANÇA.....	101
TABELA 8: RESULTADOS DAS ESTIMAÇÕES PARA O CONJUNTO DOS MERCADOS E PARA OS PERÍODOS: AMOSTRA TOTAL, ANTES E APÓS A ALIANÇA .....	104
TABELA 9: RESULTADOS DAS ESTIMAÇÕES PARA OS PRINCIPAIS MERCADOS E PARA OS PERÍODOS: AMOSTRA TOTAL, ANTES E APÓS A ALIANÇA: BASE DE REFERÊNCIA CANADÁ ...	106
TABELA 10: RESULTADOS DAS ESTIMAÇÕES PARA OS PRINCIPAIS MERCADOS E PARA OS PERÍODOS: AMOSTRA TOTAL, ANTES E APÓS A ALIANÇA: BASE DE REFERÊNCIA FRANÇA .....	109

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

Este capítulo pretende fornecer uma visão global e abrangente do trabalho desenvolvido e descrito na presente dissertação. Inicialmente apresenta-se um breve enquadramento ao problema abordado, no qual se expõem e justificam os objectivos, bem como algumas contribuições científicas pertinentes associadas à problemática de estudo, que conduzirão à formulação de oportunidades de investigação na área das estratégias colaborativas. Finaliza-se este capítulo introdutório com a descrição sucinta da estrutura da dissertação.

### **1.1. ENQUADRAMENTO**

O tema abordado nesta dissertação refere o estudo de estratégias colaborativas no sector do vinho do Porto.

No âmbito da internacionalização este sector tem apostado quase exclusivamente nas exportações para os mercados externos, onde agentes distribuidores e subsidiárias dos grandes grupos multinacionais proprietários das marcas com maior prestígio se têm encarregado da distribuição. No entanto as mutações de mercado ditadas pela globalização implicaram, entre outras alterações, o desinvestimento por parte das multinacionais, concentrando-se o negócio em grupos económicos familiares com centro de decisão local, forte capacidade de investimento e iniciativa, mas sem distribuição própria, o que vem induzindo a necessidade de se encontrarem soluções alternativas para manter e/ou desenvolver a presença das marcas de vinho do Porto no mercado global.

A globalização trouxe maior complexidade e dinamismo aos negócios, aumentando a competitividade, mas também a instabilidade e o risco. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e sensíveis aos preços em função da diversidade de produtos disponíveis e por conseguinte as empresas são forçadas a reduzir as suas margens de lucro para manterem a procura. Neste contexto surgem dificuldades em competir, gerando-se assim uma necessidade constante de reavaliação das estratégias empresariais, quer ao nível interno quer externo. Na perspectiva interna as opções estratégicas passam nomeadamente pelo lançamento de novos produtos e/ou reestruturação dos processos de produção, distribuição e gestão. Pela perspectiva externa, a forma mais rápida de reacção e adaptação às constantes mudanças que ocorrem sobre os mercados globalizados, mantendo a

liderança face aos concorrentes, poderá ser a constituição de estratégias colaborativas, cujas vantagens competitivas assentam no princípio da cooperação entre empresas, através do mecanismo do mútuo intercâmbio de tecnologia, conhecimento, competência, contactos de mercado, produtos e/ou recursos financeiros (Oliver, 2000).

A liberalização dos mercados mundiais expôs as empresas a uma acérrima concorrência internacional proporcionando-lhes, simultaneamente, novos horizontes, mas também enormes desafios. Este fenómeno, conduziu a um forte crescimento das transacções comerciais globais e provocou alterações profundas nas estratégias empresariais e nos processos competitivos. Neste sentido, as estratégias colaborativas assumem actualmente relevância significativa no contexto da internacionalização das empresas, permitindo a penetração em novos mercados, a aquisição de novas tecnologias, a obtenção de sinergias operacionais e financeiras, o aumento da competitividade, a obtenção de maior poder negocial junto do mercado, a partilha de investimentos, custos e riscos e o acesso a oportunidades de negócio para as quais as empresas não teriam capacidade se actuassem isoladamente (Balestrin et al, 2008).

Existem no entanto, discrepâncias acentuadas entre os objectivos das empresas estrangeiras e os das empresas domésticas ao estabelecerem alianças. Tipicamente, as empresas domésticas procuram oportunidades de aumentar a sua capacidade de exportação, enquanto as empresas estrangeiras procuram um maior acesso aos mercados domésticos da empresa aliada (Buckley e Casson, 2003; Todeva et al., 2005). A tensão criada por esta diferença de objectivos e capacidades entre parceiros internacionais é uma razão fundamental para a procura do controlo equitativo, de forma a salvaguardar a aliança e a empresa dos riscos inerentes. As partes envolvidas podem ter diferentes razões para o mesmo objectivo, pelo que estes acordos devem descrever claramente os objectivos comuns e propósitos da parceria, os quais devem ser suportados por uma declaração de valores, objectivos, propósitos ou visão que servirão de base para a obtenção de resultados específicos ou como medida de avaliação do desempenho. Por outro lado, a inexistência de acordo em objectivos comuns claros e razoáveis, aumenta substancialmente a probabilidade de uma parceria falhar (Todeva et al., 2005).

Neste contexto importa salientar que existem na literatura diversas definições para alianças estratégicas, seus objectivos e vantagens, apresentando-se de seguida algumas das mais relevantes.

Para Lorange e Roos (1996), uma aliança estratégica requer a existência de duas ou mais empresas interessadas em trabalhar em conjunto, partilhando metas, objectivos, responsabilidades e conhecimentos. Para estes autores, a intensidade e agressividade da concorrência originou que a cooperação empresarial assuma actualmente horizontes quase ilimitados, tornando-se assim possível colaborar com concorrentes, com clientes e com empresas em indústrias relacionadas (fornecedores) e não relacionadas.

Johanson e Mattsson (1988) definem estratégias colaborativas ou cooperação empresarial, como o estabelecimento de uma aliança ou parceria entre duas ou mais empresas, com vista à prossecução de objectivos estratégicos comuns, os quais se traduzem na obtenção de ganhos financeiros ou operacionais.

Por seu lado, Bradley (2004) refere que a necessidade de entrar em novos mercados por questões de escala ou concorrenciais, servir clientes de topo, ou reduzir custos e riscos de actividade, são também algumas das razões pelas quais as empresas procuram ter presença internacional.

Balestrin e Verschoore (2008) referem que os ganhos competitivos mais significativos, associados às redes de cooperação são nomeadamente: i) uma maior escala e poder de mercado; ii) implementação de soluções colectivas; iii) redução de custos e riscos; iv) acumulação de laços sociais; v) aprendizagem colectiva; e vi) inovação em rede.

Segundo Todeva e Knoke (2005), um conjunto de estudos efectuados permitiram perceber a existência de impactes positivos gerados pela constituição de alianças, sobre o valor das acções das empresas, mas também que a investigação não económica é rara.

Neste sentido constitui também argumento no referencial teórico deste trabalho que, embora as alianças estratégicas proporcionem resultados não económicos, esses resultados estão intimamente ligados aos resultados financeiros das empresas.

Finalmente, a identificação das relações descritas nos objectivos referidos tem por finalidade oferecer às empresas deste sector da economia uma melhor direcção para as suas iniciativas em prol do desenvolvimento do seu capital intelectual. O maior conhecimento

deste tema num ambiente de negócios peculiar como o do sector do vinho do Porto, auxiliará as organizações actuautes nestes mercados a aproveitar oportunidades de negócio e a adquirir vantagens competitivas pela combinação dos seus recursos com os de outras empresas.

## **1.2. OBJECTIVOS**

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um desinvestimento progressivo, por parte das grandes empresas multinacionais com distribuição própria, no sector do vinho do Porto devido às reduzidas margens de comercialização do produto e aos elevados custos de investimento necessários, nomeadamente: i) os resultantes da apertada regulamentação sobre o sector, pela qual as empresas apenas podem comercializar num determinado ano, um terço das existências de vinho do Porto declaradas no início desse mesmo ano (“lei do terço”); e ii) por outro lado, os resultantes dos custos de armazenagem e estágio do vinho em depósitos regulamentados ao longo do tempo, com vista a adquirirem as características específicas das diferentes categorias. Neste contexto, actualmente, os canais de distribuição primária dominantes são os agentes distribuidores/grossistas que operam essencialmente nos seus mercados de origem e mais recentemente as grandes multinacionais da distribuição de bebidas alcoólicas, não na qualidade de proprietárias de empresas comerciantes ou “exportadoras” de vinho do Porto como no passado, mas sim por via do estabelecimento de acordos de distribuição no âmbito da formulação de estratégias colaborativas.

Nem todas as alianças estão desenhadas para que sejam atingidos resultados positivos para todas as partes envolvidas. Algumas empresas poderão utilizar as alianças estratégicas como uma forma cautelosa e com poucos riscos de explorar oportunidades para futuras fusões ou aquisições. Por outro lado, com o desenvolver da relação empresarial pode dar-se o caso de uma das empresas definir objectivos que colidam com o da outra empresa, seja em termos de internacionalização, desenvolvimento de produtos ou descentralização da produção ou direcção.

Neste contexto, o objectivo do presente estudo é analisar e avaliar a estratégia colaborativa adoptada, em termos da motivação de escolha, no processo de internacionalização duma empresa de vinho do Porto como “*case study*”.



Em face desta pequena súmula introdutória sobre a temática objecto de estudo entende-se que, existem essencialmente oportunidades de investiga  o, as quais se consubstanciaram na formula  o da seguinte **questão geral: As alianças estratégicas entre produtores e distribuidores de vinho do Porto, justificarão ou não as rela  es de estabilidade no longo prazo dos preços e quotas dos diferentes mercados de exporta  o?**

Além desta questão de enquadramento geral da problemática objecto deste estudo estabeleceu-se o seguinte conjunto de questões específicas, cujas respostas são descritas nas conclusões finais da tese:

1. Haverá uma rela  o de estabilidade de preços e de quotas de mercado do produtor doméstico do vinho do Porto antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados de exporta  o?
2. Haverá diferencia  o de impactos na quota mensal relativa e de mercado da marca  $\beta$ <sup>1</sup> nos vários países de destino provocada pelo volume comercializado pela marca  $\beta$  antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados?
3. Haverá diferencia  o de impactos na quota mensal relativa e de mercado da marca  $\beta$  nos vários países de destino provocada pelo preço médio mensal da marca  $\beta$  antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados?

### **1.3. METODOLOGIA**

Este estudo constituiu uma investiga  o exploratória de carácter quantitativo, sobre variáveis que reflectem estratégicas de internacionaliza  o adoptadas pela empresa e sobre a marca objecto do estudo. Foi feita uma revisão bibliográfica da literatura sobre as principais abordagens teóricas de internacionaliza  o de empresas, tendo sido elegido como foco as estratégicas colaborativas e especificamente as alianças estratégicas.

---

<sup>1</sup> Por uma questão de confidencialidade o nome da marca não poderá ser referido dado o compromisso assumido para com a empresa proprietária. Deste modo, a partir desta altura a marca será referida como "marca  $\beta$ " ou apenas "marca" por motivos de simplicidade para o leitor.

Por forma a respondermos à questão geral e às consequentes questões específicas, propõe-se um modelo com formulação de premissas que justifiquem, de um ponto de vista teórico, a problemática do sucesso versus insucesso numa aliança estratégica no sector do vinho do Porto no contexto de internacionalização.

Relativamente às questões específicas supra enunciadas, procurar-se-á dar respostas sustentadas com recurso a abordagens econométricas, capazes de validar premissas sob a forma de hipóteses a testar. A metodologia passará pela abordagem numa relação linear, entre as variáveis dependentes (quotas relativas e de mercado da marca) e as variáveis explicativas ou independentes. preços e volumes transaccionados em cada mercado no mês  $i$  do período da amostra.

Para esta análise considerou-se numa primeira etapa do estudo o tratamento de dados e uma breve análise aos mesmos, assim como, a interpretação das estatísticas descritivas associadas às variáveis incluídas no estudo, quer dependentes, quer independentes. Numa segunda etapa explorou-se a possibilidade de analisar as relações entre as variáveis, propondo-se relações econométricas que serão, face à informação disponibilizada, tratadas em painel equilibrado, onde dados temporais se conjugam com dados seccionais.

As respostas às questões anteriormente identificadas pretendem representar uma contribuição para a investigação científica, estabelecendo uma base de simulação sólida, que permite o estudo do sucesso versus insucesso numa aliança estratégica entre um produtor e um distribuidor de um produto tão exposto ao mercado internacional como é o caso do vinho do Porto.

Não tendo a pretensão de fornecer uma solução definitiva, pretende-se antes, contribuir com uma pequena parcela de conhecimento que possibilite algum avanço científico na área focalizada, nomeadamente na avaliação de estratégias de internacionalização, estratégias de negociação entre os agentes que operam nesses mercados e ainda na definição de estratégias de investimento em activos.

Como pretensão última temos o apoio à tomada de decisão dos agentes mediante análise da formação dos preços nos mercados externos do vinho do Porto.

Contudo, devemos considerar que este estudo apresenta limitações a partir do momento em que não conta com a recolha de dados do parceiro estratégico, o distribuidor estrangeiro, e também pelo risco de haver pouca representatividade, ou de subjectividade

por parte do autor desta análise, na interpretação dos dados e documentos recolhidos sobre a empresa doméstica produtora da marca de vinho do Porto alvo do estudo.

#### **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. A introdução constitui o capítulo 1, apresentando o mesmo o tema central desta dissertação, ou seja, a contribuição das estratégias colaborativas para a internacionalização das empresas e marcas no sector do vinho do Porto, os principais objectivos a atingir e as metodologias de trabalho empregues. O capítulo 2 procede à caracterização do sector económico do vinho, focalizando especificamente na análise estrutural e posicionamento estratégico das empresas da indústria do vinho do Porto, com vista a enquadrar um estudo de caso realizado sobre uma empresa e uma marca deste sector, no âmbito do tema do trabalho, cujos resultados se apresentam no capítulo 5. O capítulo 3, compreende uma revisão teórica da literatura existente sobre os processos de internacionalização das empresas, incluindo as principais teorias, motivações e determinantes para a localização dos negócios nos mercados externos e, tendo em conta que o nosso objectivo recai sobre a relevância da cooperação empresarial para a internacionalização das empresas, o capítulo 4 focaliza em detalhe a literatura relativa à teoria das redes, na perspectiva das estratégias colaborativas e especificamente das alianças estratégicas, descrevendo as suas principais características, requisitos, motivos, tipologias e processos de gestão, bem como apresenta uma proposta de modelização, cujo objectivo é procurar sintetizar o processo de internacionalização através da adopção de estratégias colaborativas. O capítulo 5, descreve os dados e a metodologia utilizados no estudo de caso realizado e apresenta os resultados estatísticos e da estimação dos modelos econométricos propostos, com vista à obtenção de respostas para as questões geral e específicas formuladas no âmbito dos objectivos deste trabalho. Por fim são apresentadas as considerações finais, que incluem as conclusões, as limitações da pesquisa, bem como as recomendações gerais para estudos futuros.

## **CAPÍTULO II - EVOLUÇÃO DOS MERCADOS E DOS PREÇOS DO SECTOR DO VINHO DO PORTO NO CONTEXTO INTERNACIONAL**

Tradicionalmente relevante para a economia portuguesa, o sector do vinho, e do vinho do Porto em particular, representa um ícone da indústria do País, contribuindo para a presença e imagem de Portugal no Mundo. No entanto, nos últimos anos têm surgido grandes alterações neste sector de actividade, devido nomeadamente: i) ao aparecimento de novos países produtores (Novo Mundo); ii) à plantação de vinha e produção de vinho idênticas aos maiores produtores a nível mundial tradicionalmente europeus; iii) à crescente concentração dos canais de distribuição; iv) à pressão da concorrência inter e intra-sectorial; v) aos aumentos dos custos de produção; vi) às actuais tendências de consumo relacionadas com a conduta social e saúde pública; e vii) ao aparecimento de produtos similares, imitações e falsificações (Brito, 1997). Tal conjuntura concorrencial induz as empresas portuguesas do sector a obterem um melhor conhecimento dos mercados internacionais onde operam ou pretendem operar e por outro lado acentua a necessidade de reavaliarem as suas opções estratégicas, quer do ponto de vista produtivo quer comercial, com vista à manutenção ou reforço da sua posição no mercado global.

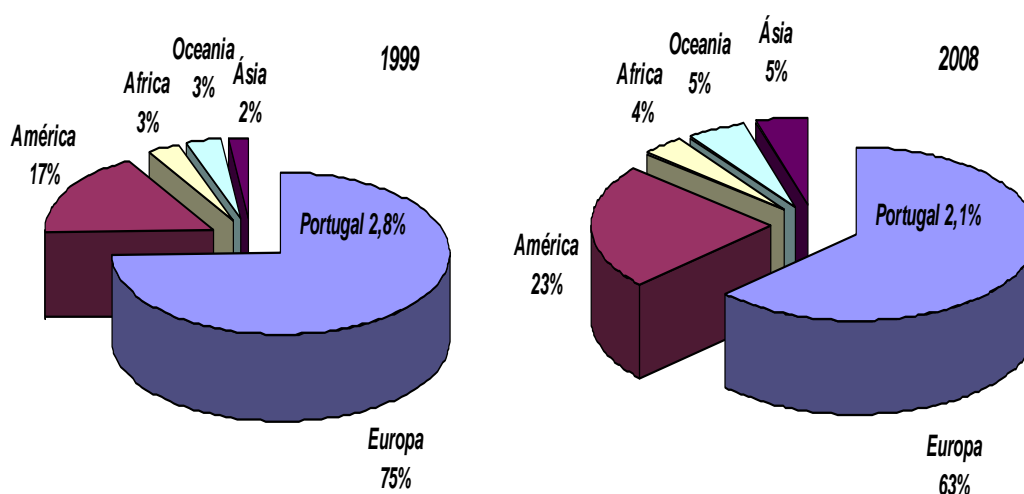
Neste contexto, constitui objectivo deste capítulo caracterizar a dimensão mundial e portuguesa do sector vitivinícola, focalizando especificamente na análise estrutural do sector do vinho do Porto e seu enquadramento, expondo a importância desta indústria no contexto dos mercados nacional e internacional, bem como o posicionamento estratégico das empresas que nele operam, designadas por comerciantes ou “exportadoras” e por último questionar sobre o impacto no desenvolvimento futuro do sector, da implementação de modos de expansão e/ou penetração nos mercados externos por via designadamente da criação de estratégias colaborativas.

### **2.1. DIMENSÃO MUNDIAL DA PRODUÇÃO VITIVINÍCOLA**

A vinha é um produto agrícola cultivado em todos os continentes. No entanto, a tendência global observada ao longo dos últimos anos aponta para a redução das superfícies plantadas e consequentemente da produção mundial de vinho. Esta regressão global compreende duas situações distintas e contraditórias: i) a da União Europeia, com os seus principais produtores de vinho, França, Itália e Espanha a manterem posições de

relevo a nível mundial, mas diminuindo a capacidade produtiva e ii) por outro lado os países emergentes designados por “Novo Mundo” (Estados Unidos, Argentina, China, Austrália, África do Sul e Chile) que rapidamente desenvolveram a sua capacidade produtiva. Não obstante, é expectável segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), um decréscimo considerável da quantidade de vinho disponível nos próximos anos. De acordo com os dados publicados pela OIV e como se apresenta na figura 1, entre 1999 e 2008, a Europa globalmente reduziu a sua produção em 12% (de 75% em 1999 para 63% em 2008), consequência das campanhas cívicas que alertam para os efeitos nocivos do álcool para a saúde pública e da conjuntura económica, enquanto que nos demais continentes o consumo de vinho aumenta progressivamente, sobretudo na América (23% em 2008 contra 17% em 1999), num contexto em que a produção mundial diminuiu 7,3%, de 281 para 260 milhões de hectolitros, conforme se mostra na figura 2.

**Figura 1: Produção mundial de vinho por Continente (% do volume)**

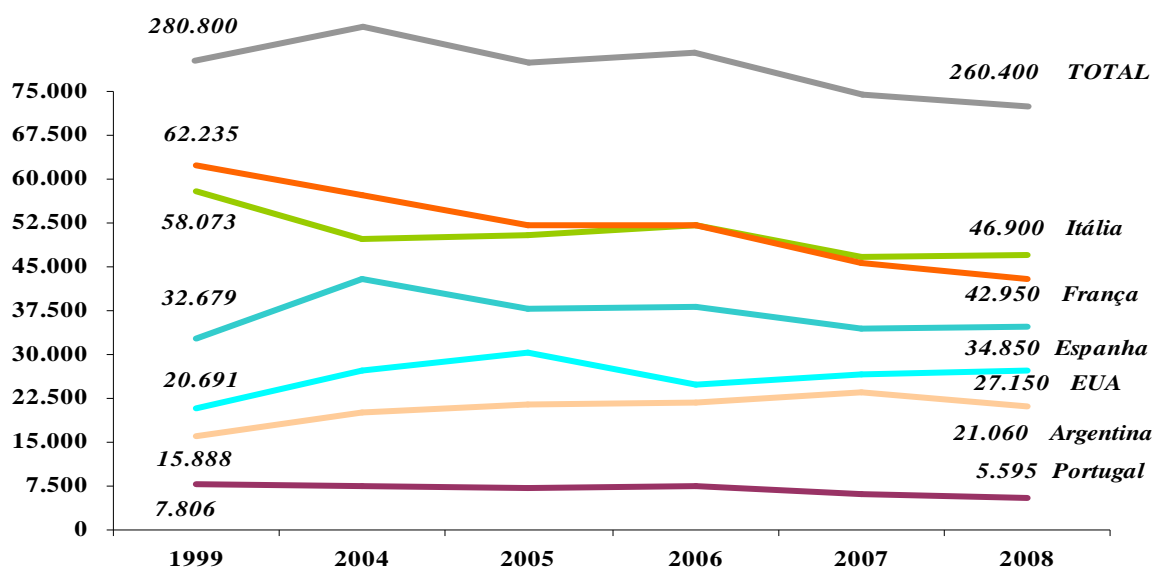


Fonte: Extraído da OIV - [www.oiv.int/uk/accueil](http://www.oiv.int/uk/accueil) - statistics e news

Ainda segundo a OIV (ver figura 2), 5 países (Itália, França, Espanha, EUA e Argentina) foram responsáveis por 67,5% e 66,4% da produção mundial de vinho, respectivamente em 1999 e 2008. Portugal aparece posicionado na 12<sup>a</sup> posição relativamente ao ano de 2008, com uma produção vínica total (incluindo vinho do Porto e vinho da Madeira) de 5,6 milhões de hectolitros (2,1% da produção mundial), a qual reflecte uma diminuição face a 1999 de 2,2 milhões de hectolitros (ou seja menos 28%).

As causas para este decréscimo da produção de vinho em Portugal, serão sinteticamente abordadas no ponto 2.2.

**Figura 2: Os 5 maiores produtores mundiais de vinho e Portugal (1.000 hl)**



Fonte: Extraído da OIV - [www.oiv.int/uk/accueil](http://www.oiv.int/uk/accueil) - statistics e news

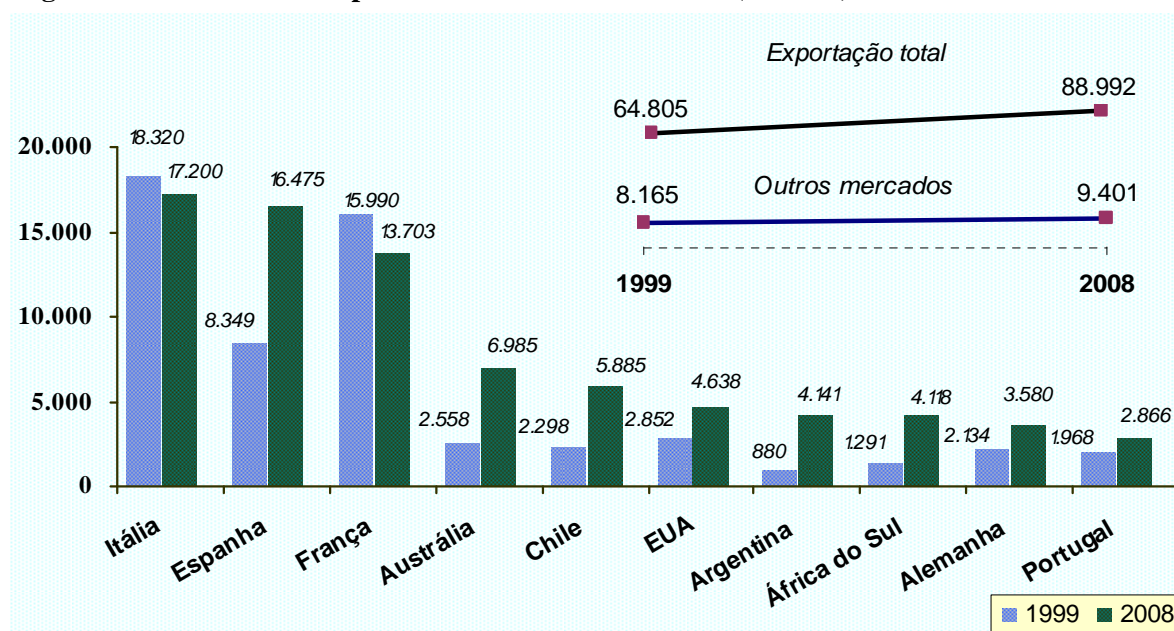
Adicionalmente, o volume de exportações mundiais de vinho em 2008 (89 milhões de hl) contraiu-se ligeiramente em comparação com 2007 (-2,7%), mantendo-se no entanto o significativo crescimento registado em apenas uma década (+24 milhões de hl, ou seja + 37%), conforme se apresenta na figura 3.

Para a OIV, este acréscimo das exportações mundiais, conjugado com a diminuição da produção mundial, tem contribuído para a diminuição de excedentes vínicos sem mercado, sobretudo na União Europeia onde, somente entre 2001 e 2006, a oferta foi em média superior à procura em cerca 30 milhões de hectolitros por ano, ou seja 20% da produção, traduzindo-se esta realidade numa forte preocupação que, se a prazo não for contrariada, fragilizará a posição de mercado da Europa face às regiões emergentes (Novo Mundo).

Não obstante, a Europa continua a liderar e até a incrementar ligeiramente as exportações mundiais, registando no entanto uma diminuição progressiva da quota detida durante as décadas anteriores. Com efeito em 2008 (ver figura 3) e considerando apenas os seus principais exportadores (Itália, Espanha e França), a quota de mercado europeia

representava 47 milhões de hl (53%) contra 43 milhões de hl (66%) em 1999. Portugal ocupa a 10<sup>a</sup> posição no *ranking* dos maiores exportadores mundiais (3% do total) registando um volume exportado de cerca 2,0 e 2,9 milhões de hectolitros, respectivamente em 1999 e 2008, o que representa comparativamente um incremento de 45%, derivado da crescente internacionalização dos vinhos de mesa de qualidade superior, já que em termos do produto vinho do Porto, a sua posição relativa se tem mantido estagnada com tendência para ligeira quebra do volume de negócios, como se poderá verificar pela leitura dos dados estatísticos da figura 5 inserida no ponto 2.2.

**Figura 3: Os 10 maiores exportadores mundiais de vinho (1.000 hl)**



Fonte: Extraído da OIV - [www.oiv.int/uk/accueil](http://www.oiv.int/uk/accueil) - statistics e news

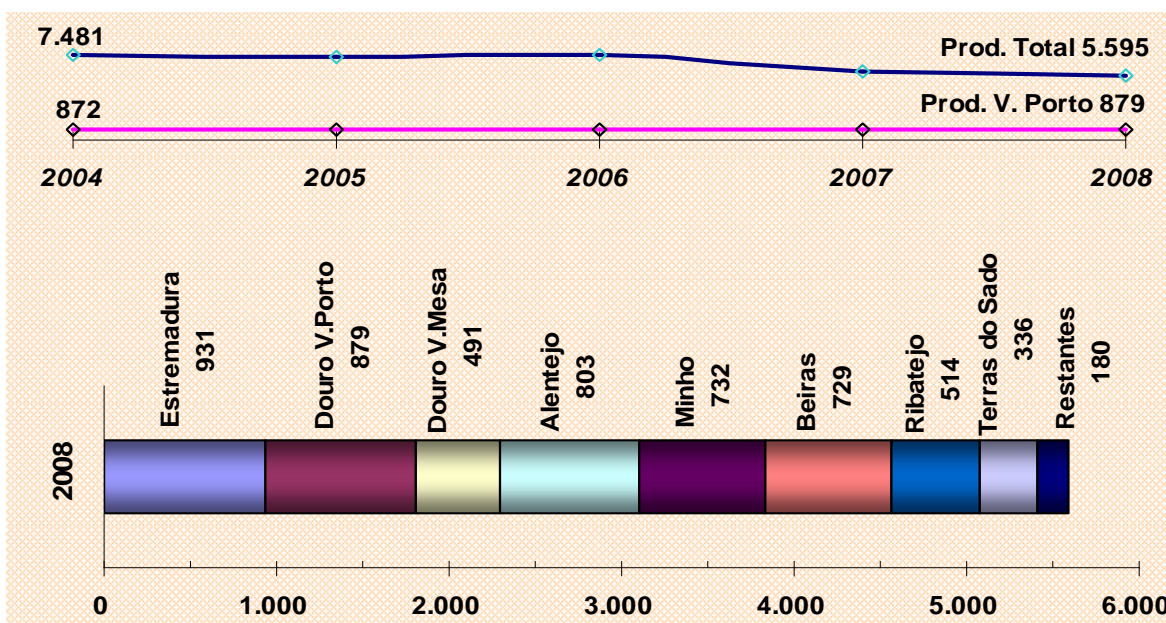
Neste contexto, a dimensão portuguesa do sector do vinho é diminuta face ao panorama vitivinícola mundial, o que deve levar as empresas portuguesas a equacionarem o seu posicionamento, e a repensarem o seu enquadramento face às transformações globais em curso, delineando para o efeito uma estratégia internacional realista, sendo para tal fundamental conhecer profundamente a estrutura do sector, delimitando os seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise *SWOT*).

## 2.2. DIMENSÃO DO SECTOR DO VINHO EM PORTUGAL

A produção de vinho em Portugal é uma importante componente do ramo agrícola nacional, representando em 2007, 13% do valor total gerado (Instituto da Vinha e do Vinho - IVV, 2009). O quantitativo global de todas as categorias de vinho produzido registou uma relativa estabilidade até 2006 (ver figura 4). Segundo o IVV (2009), entre as colheitas de 2000 a 2006 a média de produção foi de 7,3 milhões de hectolitros por ano, seguida de quebra consecutiva nos anos de 2007 (-19% face a 2006) e de 2008 (-8% face a 2007), como consequência, segundo esta instituição, essencialmente de condições climáticas adversas, problemas fitossanitários nas vinhas, medidas de reestruturação e reconversão de vinhas, mas também, como ocorrência que se verifica a cada ciclo de dez anos, explicita através das tendências evidenciadas pelos dados estatísticos.

Em 2008 o total de vinho produzido foi de 5,6 milhões de hectolitros, sendo a região do Douro a que apresenta maior produção (879 milhares de hl de vinho do Porto e 491 de vinho de Mesa), seguida da Estremadura (931 milhares de hl), Alentejo (803 milhares de hl) e as restantes conforme se apresenta na figura 4.

**Figura 4: Produção Vitivinícola em Portugal por Região (1.000 hl)**

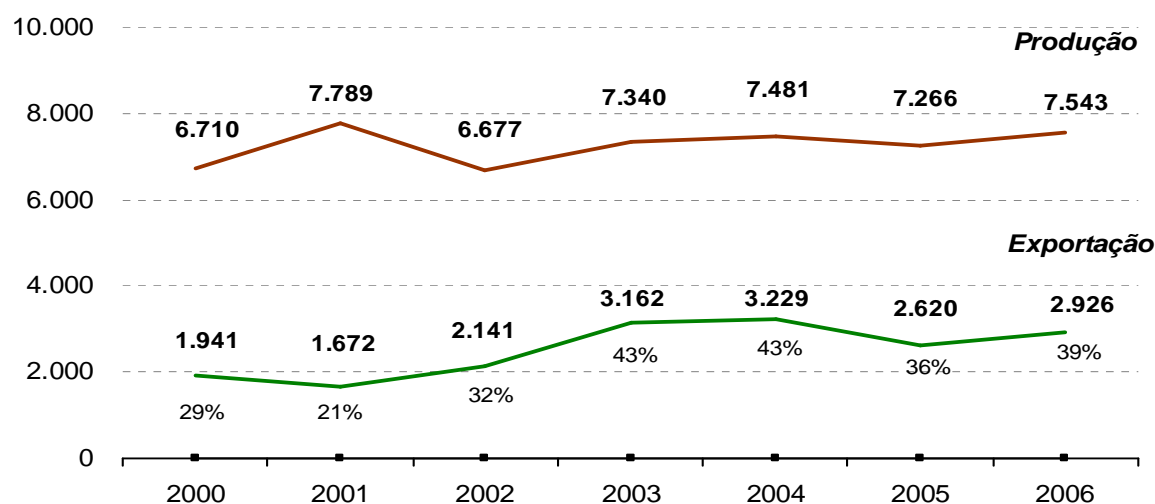


Fonte: IVV, I.P. – Ministério da Agricultura



Portugal é um país com tradição e relevância na exportação mundial de vinhos, nomeadamente vinho do Porto, vinho da Madeira, vinho Rosé e vinho Verde. Contudo, o contexto internacional registou alterações profundas nos últimos anos, a concorrência aumentou devido à entrada de novos países produtores e os padrões de consumo modificaram-se. Como consequência destas fortes convulsões de mercado, a exportação de vinho português tem registado fraca evolução ou estagnação do valor gerado. Em 2006 (dados estatísticos oficiais mais recentes) as exportações de vinho português representaram cerca de 40% da produção total (ver figura 5), tendo ultrapassado esta fasquia em 2003 e 2004, devido a um aumento significativo na quantidade exportada a granel.

**Figura 5: Exportação de vinhos Portugueses face à produção (1.000 hl)**



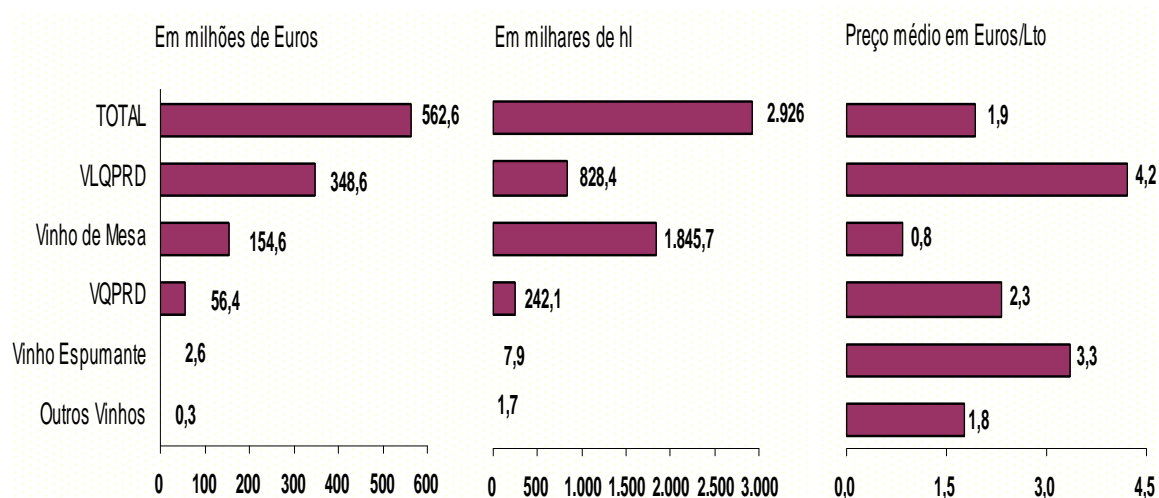
Fonte: IVV, I.P. – Ministério da Agricultura

Por destino, a União Europeia (UE) absorve 70% das exportações em valor e 63% em volume, sendo os mercados da França e Reino Unido responsáveis pela absorção de mais de um terço do total das expedições nacionais para a UE. Pela análise dos principais destinos de exportação, em volume e em valor, os mercados tais como os EUA, Reino Unido, Japão, Bélgica ou Canadá distinguem-se pela geração de valor, enquanto que noutros, por exemplo França ou Angola, o peso relativo da exportação em quantidade é superior (ou muito superior) ao peso relativo da exportação em valor.

Conforme se apresenta na figura 6, de entre os diversos tipos de vinhos exportados, o vinho do Porto representa cerca de 60% do valor total, enquanto que em volume não

ultrapassa os 30%, constituindo-se assim como o produto vínico português com valor gerado mais elevado. Com efeito, o preço médio das exportações de vinho do Porto situa-se nos 4,2€/litro, enquanto que para as exportações globais é em média de 1,9€/litro. As exportações portuguesas com maior expressão volúmica concentram-se em vinhos de mesa ou Regionais (63%), com grande peso das transacções a granel e são transaccionadas em média a 0,8€/litro, o que não acrescenta valor, na mesma proporção, às exportações (apenas cerca de 28%).

**Figura 6: Exportação de vinhos Portugueses por Categoria em 2006**



Fonte: IVV, I.P. – Ministério da Agricultura

**Legenda:** VQPRD = Vinho de Qualidade Produzido em Regiões Determinadas

VLQPRD = Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada

### **2.3. A IMPORTÂNCIA DO SECTOR DO VINHO DO PORTO**

O vinho do Porto assume uma posição de relevo no sector dos vinhos portugueses e é um símbolo de Portugal reconhecido mundialmente. Em 2008 representava 0,23% do PIB e 0,58% das exportações totais do País (Instituto Nacional de Estatística - INE e IVDP, 2009). Tem um peso significativo na balança comercial portuguesa, proporcionando um volume de emprego considerável, principalmente nas regiões do Douro e do Porto, considerando não apenas exclusivamente a indústria, mas também todos os sectores e empresas relacionadas com a actividade do vinho do Porto (por exemplo a produção de garrafas, rolhas, rotulagem, cápsulas, caixas de cartão, e respectivas matérias-primas).

### **2.3.1. Variedades do produto vinho do Porto**

O vinho do Porto é um produto que se caracteriza por apresentar uma grande variedade de tipos de vinhos. É um vinho natural, fortificado, que se produz exclusivamente com base em uvas da região demarcada do Douro, sendo a Régua e o Pinhão os principais centros de produção. Apesar de produzido com uvas do Douro e armazenado nas caves de Vila Nova de Gaia, esta bebida alcoólica ficou conhecida como "vinho do Porto" a partir da segunda metade do século XVII por ser exportada para todo o mundo a partir desta cidade.

A principal diferença entre o vinho do Porto e os restantes vinhos, é o facto do seu processo de fermentação não ser completo, ou seja, é parado numa fase inicial, dois a três dias após o início, através da adição de aguardente vínica com cerca de 77° de álcool. Assim o vinho do Porto é um vinho naturalmente doce, dado que o açúcar natural das uvas não se transforma completamente em álcool e é mais forte do que os restantes vinhos porque contém entre 18 a 22° de álcool. Os vinhos do Porto agrupam-se em duas grandes categorias: “categorias especiais” e “sem designação especial”<sup>2</sup>.

**“Categorias Especiais”** - Genericamente os vinhos do Porto que ficam em “envelhecimento” num período total superior a 3 anos, quer seja apenas em madeira (cascos de madeira ou “pipas”), ou combinação de madeira e garrafa, tomam a designação de categorias especiais. São categorias especiais aqueles vinhos resultantes de, uvas da melhor qualidade, ou de produções de anos excepcionalmente bons em termos climatéricos. As categorias especiais têm as seguintes designações: i) Vintage; ii) Late Bottled Vintage (L.B.V.); iii) Colheita, iv) Tawnies envelhecidos com indicação de idade: “10 anos”, “20 anos”, “30 anos”; “40 anos e v) Reserva.

- **Vintage:** Corresponde à classificação mais alta a que um vinho do Porto pode aspirar. Considera-se Vintage, o vinho do Porto (tinto na cor) obtido da colheita de um só ano, sendo uma denominação atribuída apenas em anos considerados de excepcional qualidade. Sofrem um envelhecimento em casco por um período entre dois a 3 anos, sendo posteriormente envelhecidos em garrafa.

---

<sup>2</sup> Elaborado a partir da informação disponível no Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP)

- **Late Bottled Vintage (L.B.V.):** Vinho tinto na cor, de qualidade superior, com um aspecto Ruby (cor vermelho carregado e sabores frutados) e produzido a partir de uma só colheita. Envelhece quatro a seis anos após a colheita em madeira, e depois de engarrafado continua a sua evolução, ainda que não muito significativa, pelo que pode ser consumido logo após o engarrafamento.
- **Data de Colheita:** vinho de elevada qualidade, proveniente de uma só colheita e com características muito próximas das dos Tawnies envelhecidos. Estagia em madeira durante períodos de tempo variáveis, nunca inferiores a 7 anos, podendo seguidamente ser engarrafado. No rótulo, a palavra colheita é sempre seguida do respectivo ano.
- **Tawnies envelhecidos:** São vinhos de boa qualidade obtidos por junção de vinhos de colheitas de diversos anos seleccionados, e estagiam em madeira durante períodos de tempo variáveis, por forma a obterem as características próprias, em termos de cor, aroma e sabor, típicas de um vinho que permaneceu em casco a idade referenciada no rótulo, normalmente 10 anos, 20 anos, 30 anos e 40 anos.
- **Reserva:** O vinho do Porto Reserva é produzido a partir de uvas seleccionadas de grande qualidade, e tanto pode ser reserva branco como reserva tinto. Em geral, permanece sete anos em maturação dentro da madeira, sendo depois engarrafado, não envelhecendo dentro da garrafa.

**“Sem designação especial”** - São vinhos do Porto que normalmente “envelhecem” até 3 anos, apresentando-se sobre as designações: “Tawny”, “Ruby” e “Branco”.

- **Tawny:** São vinhos tintos que envelhecem dois a três anos em balseiros (recipientes de grande volume), passando depois para pipas de 550 litros. Estas permitem maior contacto do vinho com a madeira e daí com o ar, o que origina oxidação e envelhecimento mais rápidos e em que a cor evolui para o alourado.
- **Ruby:** Os Ruby são vinhos tintos que envelhecem em balseiros. Devido ao baixo contacto com a madeira (porque a relação superfície/volume é pequena) conservam durante mais tempo as suas características iniciais, devido à baixa oxidação. São vinhos muito frutados de cor escura (rubi), e com características de vinhos jovens.

- **Branco:** O vinho do Porto branco é feito exclusivamente a partir de uvas brancas e envelhece em grandes balseiros de madeira de carvalho (20 mil e mais litros). São vinhos jovens, normalmente frutados e categorizam-se quanto à sua doçura. Assim existem os brancos secos, meios-secos e doces.

### **2.3.2. Estrutura Competitiva do Sector**

A estrutura competitiva do sector do vinho do Porto, não se limita às empresas designadas por “exportadoras”, as quais para além de comercializarem o produto final, também o produzem, armazenam e envelhecem. A concorrência no sector, extravasa fronteiras e insere-se num contexto de mercado globalizado, onde a capacidade de negociação com a distribuição primária (entre outros: os agentes distribuidores / grossistas e as empresas multinacionais) e destas com as grandes cadeias de retalho (também designadas por grandes superfícies), assume importância preponderante na disputa pelo consumidor final, pelo que grande parte do comércio do vinho do Porto está nas mãos da distribuição, devido em parte, à internacionalização e concentração do sector, bem como à criação de marcas próprias. Segundo Porter (1994), as empresas vitivinícolas portuguesas, de um modo generalizado, não têm sabido acompanhar a evolução da distribuição e, embora possuam uma longa tradição em vinhos, estão ainda demasiado voltadas para a produção, apresentando graves lacunas no domínio do marketing, vendas e distribuição.

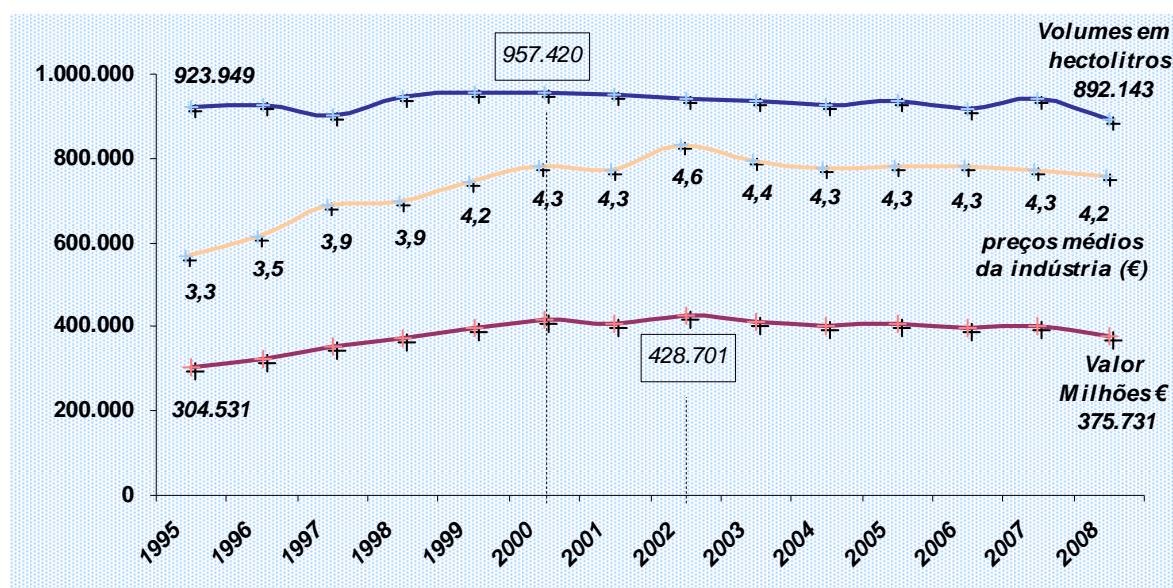
Neste contexto, as empresas exportadoras de vinho do Porto, com vista a manterem a competitividade face às mutações de mercado, têm tomado decisões estratégicas que conduziram a uma crescente concentração do sector (Lopes, 1998). A este propósito o artigo publicado por Romero, C. no Jornal O Público (2006) é elucidativo, “...nos últimos anos, o sector do vinho do Porto sofreu abalos sucessivos e uma das principais consequências foi a concentração das vendas num núcleo duro de cinco grupos, quatro deles dominados por famílias com tradições no negócio, constituindo uma das razões mais fortes para tais fusões e aquisições destas empresas, a necessidade de combater o poder dos grupos distribuidores...”. Estes grupos económicos: i) Grupo Symington, ii) La Martiniquaise (Gran Cruz) iii) Sogrape, iv) Taylors e o v) Grupo Caixa Nova, controlam cerca de 73% da comercialização do vinho do Porto cujo valor rondou os 376 milhões de euros em 2008 e foram protagonistas das mais recentes aquisições que alteraram profundamente o desenho estrutural do negócio de vinho do Porto. A Sogrape adquiriu a

Sandeman, o Grupo Symington adquiriu a Cockburn's, os galegos da Caixa Nova, absorveram a Cálem, Burmester e a casa Barros e o grupo Taylor's integrou os activos da Croft, da Delaforce e da Osborne. As opiniões sobre os efeitos desta concentração não são coincidentes. O ex-presidente do IVDP, Jorge Monteiro, encara-a como, "... "desejável" e "vantajosa", não só por se perfilar como resposta necessária ao fortíssimo poder negocial dos grupos distribuidores, mas também por ser protagonizada por agentes económicos com profundo conhecimento do sector, excepção feita ao "outsider" Caixa Nova, que se "intrometeu" no negócio sem ter tradição conhecida no mundo vitivinícola...".

### 2.3.3. Mercados e evolução da comercialização do vinho do Porto

A comercialização do vinho do Porto tem vindo a expressar uma tendência, desde 2000, para quebra do volume de vendas e registou em 2008 o pior desempenho desde 1994, caindo 5% face ao volume de 2007 a que corresponde uma quebra nas receitas de 7%. Esta diminuição, segundo o IVDP, é influenciada sobretudo pela evolução registada ao nível da exportação (-5,7%), já que em Portugal o decréscimo foi bem menos acentuado (-2,6%). De igual modo, e conforme se apresenta na figura 7, a evolução negativa do preço médio global de comercialização de vinho do Porto, de 4,3€/litro em 2007 para 4,2€/litro em 2008, resultou essencialmente, segundo o IVDP, do decréscimo de 2% verificado no preço médio de exportação e de 0,8% no preço médio praticado no mercado nacional.

**Figura 7: Evolução da comercialização no sector do vinho do Porto**



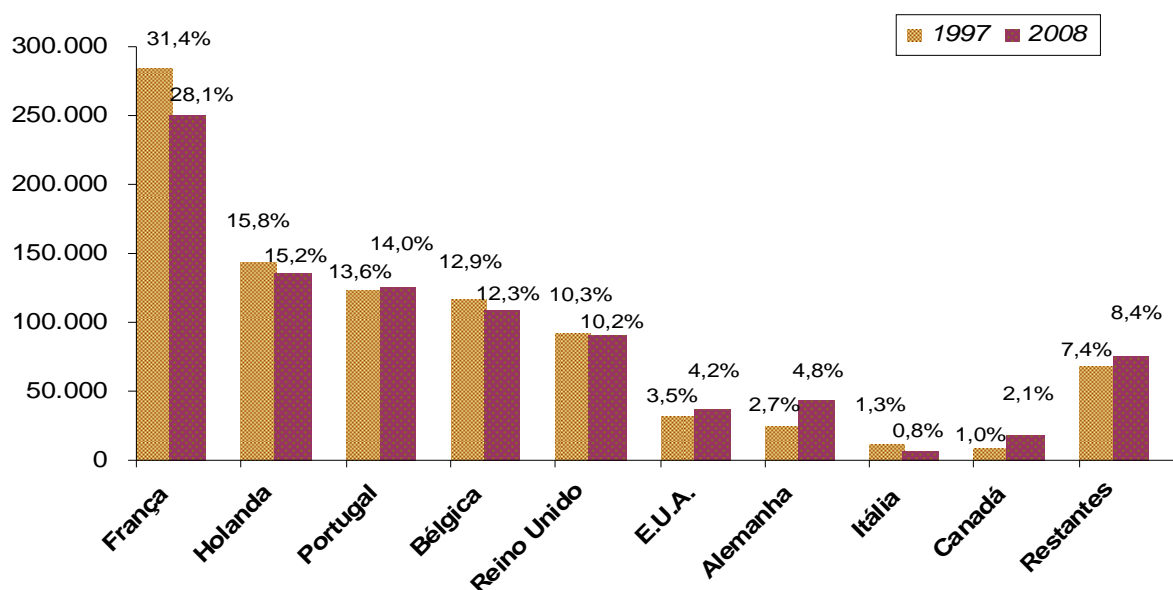
Fonte: IVDP (1995 a 2008)

Ainda conforme a figura 7, em 2008 as quantidades vendidas diminuíram 7% face aos volumes máximos transaccionados em 2000, enquanto que as receitas diminuíram 12% em relação ao valor máximo atingido em 2002 (ver também a informação por mercado nos quadros 1 e 2).

Analisando o sector mercado a mercado e como se pode observar na figura 8, a França continua a ser, com base nos dados estatísticos do IVDP referentes a 2008, embora decrescendo face a 1997, o maior mercado importador de vinho do Porto, com uma quota de 28%, seguindo-se os mercados Holandês, Português, Belga e do Reino Unido, cada um com um peso que oscila entre os 10% e os 15%.

Adicionalmente relevante é o facto de que estes cinco países, absorvem cerca de 80% do volume transaccionado, o que evidência uma forte concentração do comércio do vinho do Porto nestes mercados e consequentemente no espaço comunitário europeu.

**Figura 8: Evolução das quotas por mercado do vinho do Porto (base hl)**



Fonte: IVDP (1997 a 2008)

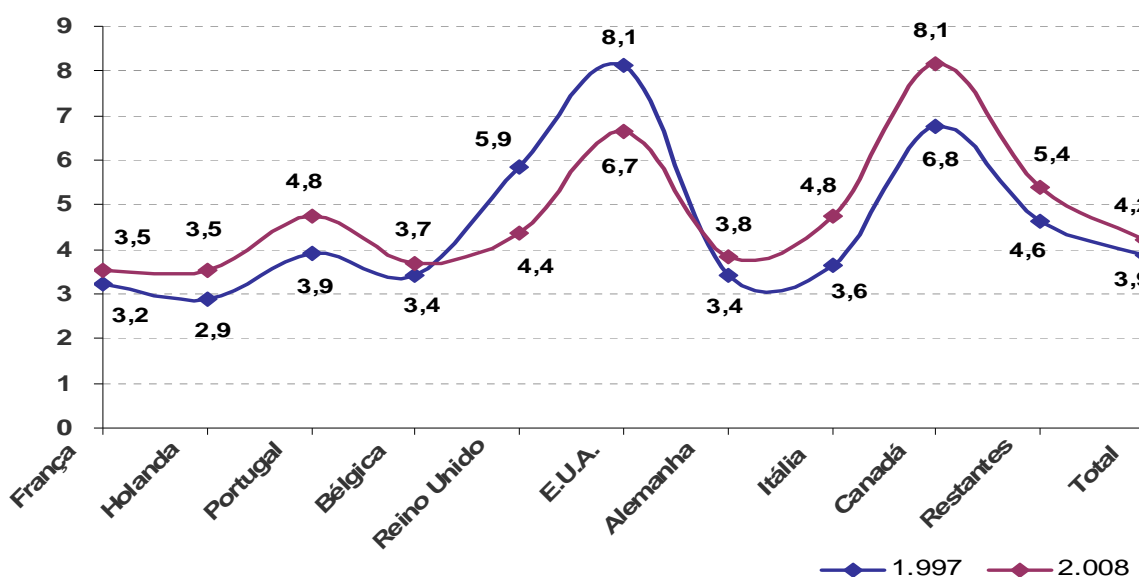
Relativamente às receitas, estas dependem da determinação do preço das diversas qualidades do produto vinho do Porto, o qual depende por sua vez de diversas condicionantes, destacando-se entre elas: i) o ano da colheita e qualidade da uva (associadamente ao nível de produção, condições climáticas do ano de colheita e nível de stocks existente); ii) os factores de mercado e conjunturais (evolução das condições

económicas e sociais dos mercados); e iii) a forma como o vinho do Porto é comercializado (engarrafado ou a granel – sendo no entanto que esta última forma de comercialização foi suspensa a partir de Julho de 1996).

Assim, conforme se apresenta na figura 9, os principais mercados para as designadas “categorias especiais” do vinho do Porto, as quais se diferenciam por uma qualidade reconhecidamente superior e consequentemente por melhores preços e margens comerciais são os EUA, Canadá, Reino Unido e Portugal. Tais factos são aliás também visíveis pela conjugação das informações das figuras 7 e 8.

Relativamente a 2008, enquanto o mercado Francês absorveu 28% do volume transaccionado ao preço médio de 3,5 €/litro, o Canadá e os EUA (este último tem sido aquele que mais valoriza o vinho do Porto) com 2,1% e 4,2% da quota de mercado, registaram preços médios respectivamente de 8,1 €/litro e 6,7 €/litro (ver informação por mercado no quadro 3).

**Figura 9: Preços médios comparativos do vinho do Porto em Euros**



Fonte: IVDP (1997 e 2008)

Não obstante os constrangimentos apresentados, o sector do vinho do Porto continua a apresentar boas perspectivas do ponto de vista conjuntural até porque, apesar das ameaças estruturais identificadas, como refere a directora da Associação das Empresas de



Vinho do Porto (AEVP), Isabel Marrana, "... o vinho do Porto tem a capacidade de manter um reconhecimento e qualidade extraordinários no mundo inteiro, como provam os diversos prémios internacionais conquistados e para além disso o investimento produtivo que se vem realizando no sector aumentou e há como tal um incremento contínuo de qualidade na forma de produzir e elaborar o vinho...". Esta abordagem positivista não permite no entanto que os agentes económicos descurem a turbulência dos mercados, pelo que há que reflectir e repensar a eficácia das estratégias dentro dos condicionalismos do sector, sendo para tal fundamental conhecer os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças quer internas quer relativas ao meio envolvente (ver quadro 4).

**Quadro 1: Comércio do vinho do Porto por mercado (milhares de hl)**

Mercados	2004		2005		2006		2007		2008		Variação (%)			
	Volume	%	Volume	%	Volume	%	Volume	%	Volume	%	2005/04	2006/05	2007/06	2008/07
França	264,1	28%	260,5	28%	257,8	28%	257,1	27%	250,3	28%	-1%	-1%	0%	-3%
Portugal	129,7	14%	129,4	14%	130,9	14%	128,4	14%	125,0	14%	0%	1%	-2%	-3%
Holanda	152,8	16%	153,6	16%	140,4	15%	147,3	16%	135,9	15%	1%	-9%	5%	-8%
Bélgica	107,9	12%	117,4	13%	113,0	12%	116,0	12%	109,4	12%	9%	-4%	3%	-6%
Reino Unido	107,6	12%	106,5	11%	102,3	11%	103,5	11%	90,8	10%	-1%	-4%	1%	-12%
E.U.A.	37,9	4%	37,5	4%	42,2	5%	39,9	4%	37,1	4%	-1%	13%	-5%	-7%
Alemanha	26,2	3%	24,7	3%	26,9	3%	37,2	4%	43,0	5%	-6%	9%	38%	15%
Canadá	22,6	2%	22,6	2%	19,9	2%	21,5	2%	18,5	2%	0%	-12%	8%	-14%
Dinamarca	14,2	2%	14,3	2%	13,5	1%	13,8	1%	11,1	1%	0%	-6%	2%	-20%
Espanha	12,8	1%	14,0	1%	12,7	1%	15,1	2%	11,6	1%	10%	-9%	19%	-23%
Brasil	5,6	1%	8,1	1%	8,1	1%	9,5	1%	10,5	1%	45%	0%	18%	10%
Suíça	6,8	1%	7,4	1%	7,7	1%	8,0	1%	7,9	1%	8%	5%	4%	-2%
Itália	10,6	1%	10,0	1%	8,5	1%	7,6	1%	6,9	1%	-5%	-16%	-10%	-9%
Irlanda	3,9	0%	3,7	0%	4,1	0%	3,2	0%	3,2	0%	-5%	10%	-21%	1%
Suécia	3,8	0%	4,1	0%	3,5	0%	3,8	0%	3,3	0%	9%	-14%	9%	-15%
Japão	2,1	0%	1,8	0%	2,0	0%	2,6	0%	2,4	0%	-13%	7%	30%	-8%
Rep. Checa	1,7	0%	2,1	0%	2,1	0%	3,5	0%	3,2	0%	22%	0%	66%	-8%
Noruega	1,3	0%	1,6	0%	1,4	0%	1,6	0%	1,4	0%	22%	-10%	12%	-14%
Finlândia	1,2	0%	1,5	0%	1,2	0%	1,3	0%	1,4	0%	31%	-22%	6%	9%
Luxemburgo	2,4	0%	2,6	0%	2,2	0%	1,9	0%	1,9	0%	7%	-14%	-14%	-1%
Austria	1,1	0%	1,0	0%	1,2	0%	1,4	0%	1,5	0%	-8%	20%	14%	10%
México	1,0	0%	1,1	0%	1,4	0%	1,1	0%	1,4	0%	7%	24%	-17%	26%
Andorra	1,5	0%	1,3	0%	1,2	0%	1,1	0%	1,3	0%	-14%	-5%	-12%	23%
Grécia	1,0	0%	1,1	0%	0,8	0%	0,9	0%	0,7	0%	7%	-22%	14%	-21%
Nova Zelândia	0,8	0%	0,8	0%	0,9	0%	1,5	0%	0,6	0%	2%	16%	63%	-57%
Restantes	7,6	1%	8,6	1%	10,4	1%	13,6	1%	12,0	1%	13%	20%	31%	-12%
<b>Total</b>	<b>928,1</b>	<b>100%</b>	<b>937,1</b>	<b>100%</b>	<b>916,1</b>	<b>100%</b>	<b>942,5</b>	<b>100%</b>	<b>892,1</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>-2%</b>	<b>3%</b>	<b>-5%</b>

Fonte: IVDP ( 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008 )

**Quadro 2: Comércio do vinho do Porto por mercado (milhares de €)**

Mercados	2004		2005		2006		2007		2008		Variação (%)			
	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	2005/04	2006/05	2007/06	2008/07
França	92.525	23%	89.281	22%	87.234	22%	89.369	22%	88.253	23%	-4%	-2%	2%	-1%
Portugal	62.476	16%	63.029	16%	64.224	16%	61.662	15%	59.526	16%	1%	2%	-4%	-3%
Holanda	50.624	13%	51.989	13%	47.801	12%	50.757	13%	48.050	13%	3%	-8%	6%	-5%
Bélgica	39.694	10%	41.882	10%	40.653	10%	41.690	10%	40.096	11%	6%	-3%	3%	-4%
Reino Unido	55.270	14%	51.950	13%	49.680	13%	49.826	12%	39.661	11%	-6%	-4%	0%	-20%
E.U.A.	29.861	7%	33.144	8%	34.431	9%	29.437	7%	24.683	7%	11%	4%	-15%	-16%
Alemanha	9.822	2%	10.115	2%	10.574	3%	13.655	3%	16.453	4%	3%	5%	29%	20%
Canadá	18.986	5%	18.325	5%	16.782	4%	18.241	5%	15.034	4%	-3%	-8%	9%	-18%
Dinamarca	6.846	2%	7.174	2%	6.999	2%	7.535	2%	6.046	2%	5%	-2%	8%	-20%
Espanha	5.672	1%	6.123	2%	5.862	1%	6.917	2%	5.355	1%	8%	-4%	18%	-23%
Brasil	2.353	1%	3.379	1%	3.434	1%	4.074	1%	4.408	1%	44%	2%	19%	8%
Suíça	3.729	1%	4.435	1%	4.106	1%	4.331	1%	4.186	1%	19%	-7%	5%	-3%
Itália	4.693	1%	4.790	1%	4.020	1%	3.930	1%	3.279	1%	2%	-16%	-2%	-17%
Irlanda	2.168	1%	2.342	1%	2.759	1%	2.166	1%	2.246	1%	8%	18%	-22%	4%
Suécia	2.128	1%	2.408	1%	1.944	0%	2.124	1%	1.915	1%	13%	-19%	9%	-10%
Japão	1.731	0%	1.550	0%	1.637	0%	1.854	0%	1.664	0%	-10%	6%	13%	-10%
Rep. Checa	894	0%	1.181	0%	1.136	0%	1.689	0%	1.589	0%	32%	-4%	49%	-6%
Noruega	945	0%	1.181	0%	1.070	0%	1.292	0%	1.043	0%	25%	-9%	21%	-19%
Finlândia	684	0%	974	0%	884	0%	993	0%	988	0%	42%	-9%	12%	-1%
Luxemburgo	1.133	0%	1.261	0%	1.152	0%	945	0%	958	0%	11%	-9%	-18%	1%
Austria	638	0%	605	0%	668	0%	759	0%	813	0%	-5%	10%	14%	7%
México	723	0%	630	0%	962	0%	714	0%	731	0%	-13%	53%	-26%	2%
Andorra	588	0%	506	0%	490	0%	430	0%	509	0%	-14%	-3%	-12%	18%
Grécia	617	0%	699	0%	574	0%	629	0%	493	0%	13%	-18%	10%	-22%
Nova Zelândia	621	0%	612	0%	630	0%	989	0%	433	0%	-1%	3%	57%	-56%
Restantes	4.604	1%	5.392	1%	6.206	2%	8.206	2%	7.322	2%	17%	15%	32%	-11%
<b>Total</b>	<b>400.024</b>	<b>100%</b>	<b>404.959</b>	<b>100%</b>	<b>395.909</b>	<b>100%</b>	<b>404.213</b>	<b>100%</b>	<b>375.731</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>-2%</b>	<b>2%</b>	<b>-7%</b>

Fonte: IVDP ( 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008 )

**Quadro 3: Preços médios anuais do vinho do Porto por mercado Eur/Ito)**

Mercados	2004	2005	2006	2007	2008	Variação (%)			
						2005/04	2006/05	2007/06	2008/07
França	3,50	3,43	3,38	3,48	3,53	-2%	-1%	3%	2%
Portugal	4,82	4,87	4,91	4,80	4,76	1%	1%	-2%	-1%
Holanda	3,31	3,38	3,41	3,45	3,54	2%	1%	1%	3%
Bélgica	3,68	3,57	3,60	3,60	3,67	-3%	1%	0%	2%
Reino Unido	5,14	4,88	4,86	4,81	4,37	-5%	0%	-1%	-9%
E.U.A.	7,88	8,84	8,16	7,38	6,65	12%	-8%	-10%	-10%
Alemanha	3,75	4,10	3,93	3,67	3,83	9%	-4%	-7%	4%
Canadá	8,39	8,11	8,45	8,49	8,15	-3%	4%	0%	-4%
Dinamarca	4,82	5,03	5,20	5,47	5,46	4%	3%	5%	0%
Espanha	4,45	4,38	4,62	4,57	4,63	-1%	5%	-1%	1%
Brasil	4,21	4,18	4,24	4,28	4,21	-1%	2%	1%	-2%
Suíça	5,47	6,02	5,33	5,40	5,31	10%	-11%	1%	-2%
Itália	4,45	4,77	4,75	5,16	4,76	7%	0%	9%	-8%
Irlanda	5,58	6,37	6,80	6,72	6,91	14%	7%	-1%	3%
Suécia	5,63	5,87	5,50	5,53	5,84	4%	-6%	1%	6%
Japão	8,21	8,44	8,31	7,25	7,06	3%	-2%	-13%	-3%
Rep. Checa	5,24	5,65	5,44	4,86	4,99	8%	-4%	-11%	3%
Noruega	7,32	7,53	7,58	8,20	7,67	3%	1%	8%	-6%
Finlândia	5,82	6,33	7,33	7,75	7,08	9%	16%	6%	-9%
Luxemburgo	4,75	4,92	5,22	4,99	5,10	4%	6%	-4%	2%
Austria	5,88	6,08	5,59	5,60	5,44	3%	-8%	0%	-3%
México	6,96	5,65	6,96	6,22	5,04	-19%	23%	-11%	-19%
Andorra	3,94	3,93	4,02	4,00	3,84	0%	2%	0%	-4%
Grécia	6,21	6,57	6,95	6,70	6,68	6%	6%	-4%	0%
Nova Zelândia	8,00	7,77	6,86	6,60	6,77	-3%	-12%	-4%	3%
Restantes	6,05	6,27	5,99	6,04	6,13	4%	-4%	1%	2%
<b>Preço médio</b>	<b>4,31</b>	<b>4,32</b>	<b>4,32</b>	<b>4,29</b>	<b>4,21</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>	<b>-2%</b>

Fonte: IVDP ( 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008 )

#### **2.3.4. Análise conjuntural do sector e perspectivas futuras**

O desenvolvimento do sector do vinho do Porto encontra-se fortemente condicionado pelas tendências do seu meio envolvente: i) pelas alterações de mercado (o consumo de vinho do Porto depende das condições económicas e sociais dos principais mercados e respectivos consumidores, as quais condicionam a procura de produtos “não essenciais”); ii) pela evolução tecnológica (a tecnologia interfere nos custos de produção e de distribuição e é um quesito fundamental para a observância das exigências de qualidade impostas internacionalmente); iii) pelas condições climatéricas (as quais influenciam acentuadamente a qualidade e quantidade das uvas); iv) pelas alterações político-legais (exemplos: implicações comerciais da aplicação da “lei do terzo”, proibição da exportação a granel e o peso das taxas e impostos sobre as bebidas alcoólicas); e v) pelas alterações sociais (destacando-se o impacto das campanhas sobre os efeitos do álcool na saúde). Assim, o futuro do sector irá depender da capacidade dos seus agentes económicos, para lidarem com os desafios que lhe são colocados e que sumariamente são descritos na análise *SWOT* (Ministério da Agricultura, IVDP e al.) representada no quadro 4.

Ainda segundo as fontes citadas o sector do vinho do Porto tem, globalmente, sido alvo de importantes medidas de modernização, em parte devido à contribuição de fundos comunitários, que têm funcionado como um motor de desenvolvimento, permitindo investimentos significativos nas explorações agrícolas (reestruturação da vinha) e na indústria (tecnologia de produção e tratamento do vinho), mas subsistem um conjunto de problemas tradicionais que carecem de solução para que o sector possa alavancar vantagens competitivas, que lhe permitam abraçar as oportunidades de mercado existentes e proteger certas realidades incontornáveis no panorama sectorial do país, nomeadamente: i) o facto de Portugal empregar 227.000 trabalhadores no sector, o que representa cerca de 18% do número total de trabalhadores da Europa, ocupando assim o 2º lugar logo a seguir à Itália; e ii) o facto de que a área de vinha cultivada em Portugal, aproximadamente 236.000 ha, coloca o país em 8º lugar a nível mundial.

De entre os problemas referidos, os mais críticos são, de acordo com as fontes mencionadas, os seguintes: i) predominância da pequena propriedade em número de agricultores e área (em média 1,3 ha) onde o peso das adegas cooperativas representa ½ da produção; ii) envelhecimento e formação inadequada da população que labora nas

explorações agrícolas; iii) necessidade de continuar a reestruturação da vinha; iv) necessidade de aumento do investimento em I&D para as necessidades do sector; v) impacto na competitividade da agressividade do mercado e constantes mutações a nível mundial; vi) necessidade de criar sinergias e economias de escala através de formas de integração ou cooperação; e vii) necessidade de criar um regime vitivinícola que funcione com normas simples e claras que equilibrem a oferta e a procura.

**Quadro 4: Análise SWOT para o sector do vinho do Porto**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto diferenciável reconhecido como um dos melhores vinhos licorosos do mundo.</li> <li>• Prestígio e notoriedade internacional de algumas marcas.</li> <li>• Diversidade de tipos de vinho do Porto.</li> <li>• Tendência para o aumento do consumo das categorias especiais.</li> <li>• Existência de Grupos económicos com dimensão relevante e capacidade exportadora.</li> <li>• Dinâmica empresarial e elevados níveis de competitividade nalgumas empresas.</li> <li>• Melhoria gradual e significativa do potencial vitícola.</li> <li>• Produção segundo padrões de elevada qualidade, genuinidade e tipicidade.</li> <li>• Sector organizado com Instituições suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada concentração das exportações de vinho do Porto em 5 países europeus.</li> <li>• Estratégias empresariais pouco concertadas com vista à abordagem dos mercados externos.</li> <li>• Dificuldades de controlo da distribuição.</li> <li>• Elevada sensibilidade do consumidor ao preço dos diversos tipos de produto.</li> <li>• Deficiente nível de experimentação e inovação, o que confere ao produto uma imagem excessivamente ligada à tradição e por conseguinte pouco jovem (“<i>out of fashion</i>”).</li> <li>• Indústria orientada para o produto.</li> <li>• Custos de investimento e de produção superiores aos de outras regiões vitícolas.</li> <li>• Segmentos do tecido empresarial frágeis, em termos organizativos, de gestão, de qualificação e formação profissional.</li> <li>• Crescente concorrência relativamente às uvas de maior qualidade entre o vinho do Porto e o vinho do Douro.</li> <li>• Excessiva regulamentação com incidência negativa nos custos de produção (Lei do terço).</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão/penetração em novos mercados.</li> <li>• Conquista de novas franjas de consumidores para vinhos de qualidade (categorias especiais).</li> <li>• Inovar os conceitos e momentos de consumo, reduzir a sazonalidade e alargar a base de consumidores.</li> <li>• Implementação de políticas de apoio ao investimento orientadas para o aumento da competitividade e sustentabilidade das empresas.</li> <li>• Implementação de projectos de qualidade na área do turismo, associados ao vinho.</li> <li>• Incrementar a profissionalização do sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociação das cadeias de distribuição e aumento das marcas próprias.</li> <li>• Entrada de novos produtores, de novas regiões, com vantagens comparativas (Novo Mundo).</li> <li>• Fraca evolução ou estagnação do valor gerado pela exportação de vinho português.</li> <li>• Falsificações e imitações do vinho do Porto.</li> <li>• Riscos de degradação da imagem do vinho em função da consciencialização dos efeitos do álcool na saúde pública.</li> <li>• Tendência para agravamento dos regimes de tributação do vinho.</li> </ul>

Fonte: Ministério da Agricultura, IVDP

### **CAPÍTULO III - AS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: REVISÃO DA LITERATURA**

Constitui objectivo deste capítulo abordar os principais conceitos, teorias, motivações e determinantes para a localização dos negócios, relacionadas com os processos da internacionalização das empresas, com vista à obtenção de uma melhor compreensão conceptual das estratégias de desenvolvimento que suportam as decisões de expansão empresarial nos mercados externos.

#### **3.1. AS PRINCIPAIS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Genericamente, uma empresa para se internacionalizar tem de ter alguma competência específica, que compense a falta de conhecimento da forma de actuação (factores culturais e linguísticos, sector, ambiente político) num mercado externo, face à concorrência local (Daniels et al., 2003). Para Lemaire et al. (1997), o desenvolvimento das actividades internacionais das empresas está ligado a uma necessidade criada pelas mudanças recentes no ambiente económico mundial. Neste contexto, a globalização da economia mundial e dos mercados move empresários e gestores, constituindo-se este movimento como principal fenómeno e factor de motivação à internacionalização das empresas. Segundo Lemaire et al. (1997), a internacionalização está fortemente associada ao conceito de localização. A Internacionalização consiste no processo de adaptação de um produto para uso potencial em qualquer mercado, enquanto que a localização implica a adição de características especiais a um produto para uso num mercado específico. Os dois processos devem então ser combinados com o objectivo do desenvolvimento de produtos que funcionem globalmente.

Segundo Carneiro, Dib e Hemais (2005), as abordagens teóricas relacionadas com o tema da internacionalização das empresas, dividem-se em duas dimensões principais: a económica e a comportamental, justificando-se a sua referência pelo seu contributo para a estruturação de uma estratégia de internacionalização de sucesso. Neste contexto, as teorias referidas são: i) as teorias económicas de internacionalização das empresas; e ii) as teorias comportamentais de internacionalização das empresas, as quais apresentam as seguintes definições e características.

### **3.1.1. Teorias Económicas de Internacionalização das Empresas**

As teorias económicas de internacionalização das empresas sublinham que são de natureza económica os factores que levam as empresas a internacionalizar-se. Segundo a literatura, as principais obras desenvolvidas nesta vertente, são: i) a Teoria do ciclo de vida do produto de Vernon; ii) a Teoria da vantagem monopolista de Hymer; iii) a Teoria da internalização de Buckley e Casson; iv) a Teoria Eclética de Dunning; e adicionalmente as estratégias de internacionalização baseadas na busca de mercado, de eficiência e de activos estratégicos.

#### **3.1.1.1. Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon**

Desenvolvida por Raymond Vernon, em 1966, esta teoria argumenta que o processo de internacionalização das empresas segue o ciclo de vida dos seus produtos. O pressuposto é que para cada estágio do ciclo de vida do produto existe uma etapa diferente no processo de desenvolvimento internacional de uma organização, conforme se ilustra no quadro 5. Para Vernon (1966), os padrões do comércio internacional eram semelhantes aos padrões do ciclo de vida do produto da empresa nacional. A procura de baixos custos de mão-de-obra e outras vantagens de custo constituíam as principais motivações para a internacionalização do negócio. Segundo a teoria do ciclo de vida do produto numa perspectiva internacional, as empresas deslocalizam-se entre diferentes locais, de forma a garantir a manutenção desses custos reduzidos. Neste sentido, o país que originalmente criou a inovação ou produto tem uma vantagem comparativa na produção deste, situação que se altera quando o produto se torna estandardizado e a concorrência consegue custos de produção mais baixos (Sundaram e Black, 1995).

**Quadro 5: Teoria do Ciclo de Vida do Produto.**

<b>Ciclo de Vida dos Produtos</b>	<b>Modo de Internacionalização</b>
Introdução	Comercialização externa via exportação.
Crescimento	Consolidação das Exportações e realização de IDE nos países de maior procura pelo produto, ou seja mais desenvolvidos.
Maturidade	Padronização do produto e dos processos produtivos, com vista à transferência de produção para países com menor custo do factor trabalho, ou seja países menos desenvolvidos.
Declínio	A empresa abandona o mercado doméstico, onde concebeu o produto inicialmente, por falta total de procura pelo mesmo, em função do crescimento da concorrência e produtos mais baratos.

Fonte: Adaptado de Vernon (1966)

### **3.1.1.2. Teoria da Vantagem Monopolista de Hymer**

Esta teoria está baseada no estudo desenvolvido por Hymer, em 1976, sobre as empresas multinacionais. Hymer (1976) defende que tais companhias existem devido ao facto de possuírem algum tipo de conhecimento ou vantagem competitiva (patentes, marcas, tecnologia, *know how* produtivo, competências de gestão ou de organização, economias de escala, etc...) cuja natureza, praticamente monopolista, lhes permite competir com as empresas locais de forma mais eficiente e rentável, descrevendo-se, desta forma, as vantagens específicas da empresa como uma manifestação das imperfeições estruturais do mercado e da consequente existência de benefícios oligopolísticos.

### **3.1.1.3. Teoria da Internalização de Buckley e Casson**

Também designada por teoria das operações internacionais, a teoria da internalização (Buckley e Casson, 1979), defende que um mercado nacional pode ser fornecido principalmente por: empresas produtoras nacionais, subsidiárias de multinacionais, empresas nacionais que comercializam produtos importados e por importação directa de multinacionais. Segundo este modelo identificam-se duas dimensões principais, associadas à questão do fornecimento, ou seja: a localização das unidades produtivas e a propriedade da produção, cuja decisão depende da selecção do modo de entrada nos mercados, a qual deverá variar em função dos custos que lhes estão associados. Deste modo, segundo esta teoria, uma empresa expande-se através da realização de investimento directo estrangeiro (IDE), para os mercados onde os custos de transacção e os custos de localização forem menores (Buckley e Casson, 1979). Adicionalmente, os custos de transacção associados aos mercados internacionais podem ser reduzidos e incluídos na própria empresa (internalização) através da adição de actividades com valor, as quais fornecem vantagens comparativas que cobrem os custos de internacionalizar e permitem gerar rentabilidades superiores às das empresas locais.

### **3.1.1.4. Teoria Eclética de Dunning**

O Paradigma Eclético (Dunning, 1980) propõe-se explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, com base em três conjuntos distintos de vantagens: i) *Ownership* (vantagens de propriedade); ii) *Localization* (vantagens de localização); e iii) *Internalization* (vantagens de internalização).

As vantagens de propriedade (O) dizem respeito às competências desenvolvidas dentro da organização, as quais lhe permitem um posicionamento superior aos concorrentes em mercados externos. Essas competências correspondem normalmente a activos intangíveis tais como: tecnologia, recursos humanos, informação, marca, patentes, processos produtivos, entre outros. As vantagens de localização (L) relacionam-se com condições oferecidas em determinados países ou regiões, tais como: nível de infraestrutura, custos de mão-de-obra, impostos e tarifas domésticas. Vantagens essas que diminuem os custos de produção e distribuição dos produtos. E por fim, a vantagem de internalização (I) que diz respeito à habilidade de uma dada organização em transferir as suas vantagens de propriedade para mercados externos. Assim, podemos dizer que, quando os custos de transacção forem superiores aos custos de incorporação, a organização internaliza o mercado, passando a actuar como fabricante nesse novo mercado, ao invés de fornecer a procura através da exportação.

Segundo a teoria eclética de Dunning (1980), o último passo para a internacionalização, o IDE ocorre apenas quando uma determinada empresa reúne o conjunto das três vantagens. Neste sentido, quanto maior forem as vantagens específicas das empresas de um país, maior o incentivo para as internalizar e quanto maior for o ganho das empresas em explorar essas vantagens além fronteiras, mais próximo estão da realização de IDE. O envolvimento de um país em IDE leva à aquisição de vantagens específicas, de internalização e localização das suas empresas relativamente a empresas estrangeiras.

Para Hemais (2004), o paradigma explica que a empresa, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. De posse dessa vantagem, a empresa irá internalizar a produção, se perceber que essa é a melhor solução, em vez de ceder os seus direitos a outra firma. Finalmente, deve haver um interesse económico em localizar a produção nos mercados estrangeiros, de modo a capturar os benefícios económicos existentes em locais diferentes. Estas são, portanto, as três colunas do paradigma: (i) vantagem de propriedade (*ownership-specific advantage* – O); (ii) vantagem de localização (*location-specific advantage* – L); e (iii) internalização (*internalisation* – I).



Dunning (2001), defende que os determinantes da actividade das empresas multinacionais estão firmados na justaposição das três vantagens mencionados.

#### **3.1.1.5. Estratégia de internacionalização baseada na busca de mercado**

Esta estratégia é adoptada por empresas que investem num país em particular para fornecer materiais ou serviços para este mesmo país ou países adjacentes. Em muitos casos estes mercados eram anteriormente servidos via exportação e por razões tarifárias ou outras barreiras impostas pelo país recebedor, as quais elevam os custos, torna-se justificável o investimento na produção local.

Para Dunning (1993), há quatro razões que motivam uma empresa a adoptar esta estratégia: i) a primeira razão baseia-se no facto do seu principal fornecedor ou cliente ter investido numa operação no exterior e com vista a manter o negócio, torna-se consequentemente necessário acompanhá-lo; ii) a segunda razão prende-se com a necessidade frequente de adaptar os produtos ao gosto ou às necessidades locais e, neste caso, nada melhor do que estar presente no próprio mercado para mais facilmente entender a cultura, a língua, os costumes, os requisitos legais e as regras de mercado; iii) a terceira razão tem a ver com o objectivo de servir um mercado através de uma plataforma adjacente, com vista a minimizar os custos de produção e principalmente os custos de transferência, o que se justifica quando os custos de transporte da plataforma actual para o mercado importador são relativamente altos e a produção de pequenas quantidades é economicamente viável, apenas quando localizada perto dos principais centros de consumo (tal não se aplica a empresas de países geograficamente distantes de importantes mercados, as quais costumam adoptar a estratégia de selecção e penetração de mercado); e iv) a quarta razão, uma das que tem aumentado a sua importância, é que as empresas consideram necessário como parte de uma estratégia global de marketing contar com uma presença operacional nos principais mercados consumidores, caso estes já sejam servidos pelos seus principais concorrentes. Indiscutivelmente, o principal factor de motivação para uma empresa adoptar a estratégia de selecção e penetração de mercado, está associado às barreiras impostas pelos governos à importação de produtos e serviços e também aos incentivos fiscais, financeiros, quotas de importação, etc., oferecidos por estes mesmos governos às empresas que se instalem nos seus países.

### **3.1.1.6. Estratégia de internacionalização baseada na busca de eficiência**

A motivação das empresas para busca de eficiência através da realização de I&D prende-se com o objectivo de racionalizar a estrutura existente, de forma que a empresa possa ganhar em termos de governança corporativa, economia de escala e diversificação de risco, considerando as actividades geograficamente dispersas. A intenção desta estratégia é de aproveitar os arranjos institucionais, de sistemas políticos, económicos e de estruturas de marketing, para concentrar a produção num número limitado de localidades, com o propósito de atender a múltiplos mercados, Xie e Johnston (2004).

Na opinião destes mesmos autores, geralmente, as empresas contam com produtos *standard* que, facilmente se adaptam a qualquer país com localização em mercados abertos e desenvolvidos que detenham acordos comerciais bilaterais com outros países. Há duas formas principais de busca de eficiência: i) a primeira é planeada com vista à obtenção de vantagem nas diferenças de disponibilidade e custo dos recursos nos diferentes países presentes. Muitas empresas possuem operações em países desenvolvidos e subdesenvolvidos, sendo no entanto que o capital, a tecnologia e a informação estão concentrados no primeiro e os recursos naturais e mão-de-obra barata no segundo; e ii) a segunda, adoptada por empresas que investem em países muito similares em termos de estrutura económica e rendimento per capita, é planeada para obter vantagem nas economias de escala e diferenças de capacidade produtiva.

### **3.1.1.7. Estratégia de internacionalização baseada na busca de activos estratégicos**

Para Xie e Johnston (2004), esta última estratégia tende a ser adoptada por empresas que optam por adquirir activos de corporações estrangeiras para promover os seus objectivos estratégicos de longo prazo, relacionados com a manutenção ou desenvolvimento da sua posição no mercado internacional como forma de enfrentar e enfraquecer os seus concorrentes. Este tipo de empresas, visa obter retorno através dos benefícios relativos à posse da propriedade de diversas actividades e capacidades, em economias diversificadas e mercados com potencial desenvolvimento. Na grande maioria dos investimentos realizados em activos estratégicos, a expectativa é de que a empresa adquirida contribua com alguns benefícios para o resto da organização, da qual se tornará parte, através da abertura de um novo mercado, da criação de sinergias de desenvolvimento

e investigação, das economias de produção, do poder de compra no mercado, da redução de custos de transacção, da diluição de custos administrativos e da partilha de riscos, entre outras acções.

Existem várias razões para uma empresa adoptar esta estratégia. Dunning (1993), destaca como exemplos:

- A empresa pode adquirir outra empresa para evitar que um concorrente o faça;
- A empresa pode adquirir um dos seus concorrentes tornando-se mais forte e assim poder competir com outros concorrentes;
- A empresa pode adquirir um grupo de fornecedores para que este não abasteça os seus concorrentes em determinada matéria-prima estratégica;
- A empresa pode adquirir um distribuidor visando obter melhor acesso ao mercado para promover os seus próprios produtos;
- A empresa pode adquirir uma outra na intenção de diversificar o seu *portfolio* de produtos;
- A empresa pode adquirir uma empresa local na intenção de se fortalecer localmente, garantir os contratos já existentes e evitar medidas proteccionistas do governo local no futuro.

### **3.1.2. Teorias Comportamentais de Internacionalização das Empresas**

As teorias comportamentais explicam o fenómeno da internacionalização das empresas através do comportamento, atitude e percepção dos gestores (Carneiro, Dib e Hemaïs, 2005). As principais obras desenvolvidas segundo esta vertente são: i) a teoria incremental ou das etapas (*Uppsala model*); e ii) a teoria das redes.

#### **3.1.2.1. Teoria Incremental ou das Etapas (Uppsala model)**

Segundo a interpretação da escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), o fenómeno da internacionalização é visto como um processo e não segundo uma vertente económica e desenvolve-se por etapas. Esta teoria baseia-se em três pressupostos: i) a falta de conhecimento constitui o maior obstáculo para a internacionalização; ii) o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na

internacionalização; e iii) a empresa internacionaliza-se investindo os recursos de maneira gradual. Ou seja, a empresa investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este e, então, é maior a sua competência e confiança para investir novamente no mercado, alocando recursos em novas oportunidades e assim sucessivamente. Este modelo considera que a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional, segundo as seguintes etapas (Johanson e Vahlne, 1977): i) inexistência de actividades regulares de exportação (exportação directa); ii) exportação através de agentes ou distribuidores (exportação indirecta); iii) estabelecimento de subsidiárias com vendas locais; e iv) estabelecimento de subsidiárias de produção local. O processo de internacionalização desenvolve-se através do crescente nível de conhecimento (experiência) e afectação crescente de recursos da empresa aos mercados.

### **3.1.2.2. Teoria das Redes**

A teoria das redes industriais (Johanson e Mattsson, 1988) vem confrontar a teoria incremental argumentando que as empresas modernas, sobretudo no sector da alta tecnologia, não seguem um processo incremental para se internacionalizar, mas antes estabelecem redes com parceiros que possuem recursos e experiência.

A teoria das redes define os mercados industriais como redes de relacionamento entre as empresas. Segundo esta teoria, as empresas que operam nestes mercados estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outras empresas. Neste contexto a vantagem competitiva de uma empresa é medida pelos seus recursos e/ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros (fornecedores, clientes, concorrentes, centros de I&D), ou seja, o dinamismo de uma empresa na rede é que determina as suas oportunidades e constrangimentos bem como as suas estratégias. Assim, segundo a perspectiva das redes, o fenómeno da internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes internacionais. O grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está, sendo que quanto maior for a actividade internacional dos parceiros, maior o grau de internacionalização da rede (Johanson e Mattsson, 1988).

Concluindo sobre teorias de internacionalização, Anderson e Gatignon (1986) apoiando-se nos estudos de William J. Baumol (1986) sobre a teoria do custo de transacção

para analisar e determinar quais as opções de entrada num mercado externo a longo prazo, mostram esta teoria como a mais eficiente em termos de retorno do investimento, considerando o risco envolvido e o grau de controlo desejado sobre as actividades. Para estes autores, o controlo é a habilidade de influenciar sistemas, métodos e decisões. Desta forma, controlo pode significar tanto uma garantia de maior retorno, quanto um risco em razão do comprometimento de recursos em ambientes muitas vezes permeados de incertezas. Deste modo, o controlo irá determinar o binómio risco - retorno do investimento.

Zen e Fensterseifer (2008) argumentam que o processo de internacionalização na abordagem eclética é tido como uma decisão racional de maximização dos resultados, que parte do dilema da firma de internalizar o desenvolvimento das actividades, ou seja, realizar um investimento directo no estrangeiro, ou externalizar por meio de modos de entrada tais como por exemplo: exportação, licenciamento ou *franchising*.

Independentemente da inegável contribuição individual de cada uma das teorias enunciadas, têm surgido actualmente estudos que as pretendem consolidar transversalmente, dando lugar a conceitos pragmáticos, tais como o empreendedorismo internacional, cuja maior importância observada, deriva do empenho do empreendedor ao longo do processo de internacionalização dos negócios.

Deste modo, impõe-se uma breve alusão aos motivos práticos para a internacionalização, relevados pela literatura como um complemento essencial às referências teóricas, com vista a uma melhor percepção das alavancas à internacionalização.

### **3.2. MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

A análise da literatura, no que respeita às motivações que estão na base do processo de internacionalização de uma empresa, permite verificar que estas podem ser de ordem diversa. Lorga (2003) e Czinkota et al. (1999) enquadraram essas razões numa de duas atitudes que a empresa pode tomar: uma postura mais pró-activa ou mais reactiva (ver quadro 6) face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam.

**Quadro 6: Principais motivações para a internacionalização das Empresas.**

PROACTIVAS	REACTIVAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades em termos de lucros</li><li>• Produtos únicos – reduzida concorrência</li><li>• Acesso a vantagens tecnológicas</li><li>• Acesso a <i>Know How</i> externo</li><li>• Acesso a menores custos de produção</li><li>• Informação exclusiva - privilegiada</li><li>• Compromisso da gestão</li><li>• Obtenção de benefícios fiscais</li><li>• Estratégias de economias de escala</li><li>• Replica internacional, do sucesso interno</li><li>• Diversificação do risco empresarial</li><li>• Tornear barreiras alfandegárias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afastar a ameaça da concorrência</li><li>• Excesso de capacidade produtiva</li><li>• Saturação do mercado doméstico</li><li>• Proximidade de clientes</li><li>• Prolongar o ciclo de vida do produto</li></ul>

Fonte: Adaptado de Czinkota et al. (1999)

Aharoni (1966) e Perlmutter (1969) enquadraram os motivos para a internacionalização das empresas numa perspectiva comportamental. Aharoni (1966) distinguiu as alavancas da internacionalização entre forças internas, nomeadamente: i) o empreendedorismo; ii) a detenção de produtos únicos; iii) a necessidade de acesso a novas tecnologias e forças externas, nomeadamente: i) as ameaças da concorrência; e ii) a captação de oportunidades de mercado.

Para Perlmutter (1969) os gestores da época eram considerados etnocêntricos e pouco focalizados nos negócios internacionais. Esta conceptualização comportamental contrasta com a racionalidade que caracteriza os modelos económicos, que apontam para que as decisões de investimento internacional sejam tomadas tendo em vista uma organização eficiente da actividade económica.

Por outro lado, para Viana e Hortinha (2002), a decisão de internacionalizar uma empresa poderá ocorrer na sequência da definição das suas opções estratégicas, com base numa oportunidade ocasional, ou através de contactos externos. Os autores referidos consolidam as motivações de uma empresa para a internacionalização das suas actividades em três grupos de razões: i) as relativas a interesses específicos de crescimento e desenvolvimento; ii) as relativas a oportunidades estratégicas; e iii) as decorrentes do contacto dos demais agentes do mercado, procura de proximidade física a clientes e concorrentes, ou outras razões relacionadas com custos ou com a tipologia do negócio.

Outros autores, Vernon, Wells e Rangan (1996) estudaram as especificidades de um conjunto de empresas internacionais e concluíram existirem quatro principais alavancas para a internacionalização, cada uma das quais associada a diferentes vantagens competitivas ou estratégicas (ver quadro 7).

**Quadro 7: Alavancas para a internacionalização das Empresas.**

<b>Alavancas à Internacionalização</b>	<b>Vantagens competitivas ou estratégicas</b>
Exploração de capacidades e competências específicas da empresa	Tecnológicas, marketing, marcas conhecidas, forte imagem no mercado mundial
Diminuição dos custos	Operar noutro país ou mercado com estruturas de custo inferiores
Reforço da competitividade	Reforço da posição / dimensão da empresa face à rede em que está inserida
Redução do risco	Presença num determinado país ou mercado por motivos políticos ou de concorrência, mesmo sem retorno significativo

Fonte: Adaptado de Vernon, Wells e Rangan (1996)

Para Cook (1998) as principais explicações para a atitude sistematizada das organizações, em busca da internacionalização, assentam nas seguintes estratégias: i) redução dos custos de transacção; ii) procura de economias de escala e de gama; iii) alternativas à maturação dos mercados e face aos diferentes estádios do ciclo de vida dos produtos; iv) racionalização dos custos; v) obtenção de sinergias em termos de vendas, operações, investimento e gestão; vi) a diversificação e os ciclos económicos mundiais; e vii) acesso a tecnologia de ponta.

Ainda para este autor e numa dimensão diferente, alguns factores externos como os blocos de comércio (NAFTA, EU, etc...) pouco referidos na literatura, têm também um impacto bastante significativo na forma como as empresas vêem os mercados mundiais e perspectivam os seus investimentos internacionais.

Finalmente, Simões (1997) refere que uma empresa para prosseguir objectivos de expansão internacional tem de possuir um certo número de vantagens específicas, sem as quais não lhe seria possível vencer os desafios intrínsecos à actuação no estrangeiro. Neste contexto, o autor distingue as diversas motivações para a internacionalização entre endógenas e exógenas (ver quadro 8).

**Quadro 8: Motivações para a internacionalização das Empresas.**

Endógenas	Exógenas
Necessidade de crescimento da empresa	Penetração ou consolidação de posições em mercados externos
Exploração de competências internas	Acesso a recursos produtivos
Aproveitar a capacidade produtiva	Reforço de redes de relações – proximidade das redes de cooperação
Obtenção de economias de escala	Reacção à concorrência – inclui movimentos tipo <i>follow the Leader</i>
Diversificação de riscos	Acesso à competência – Interiorização de conhecimentos gerados em espaços inovadores

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Neste âmbito e em síntese, da análise à literatura exposta ressaltam um conjunto de razões unanimemente invocadas, como variáveis explicadoras, da atitude internacional das organizações e agentes económicos, das quais se destacam: i) a estratégia de crescimento; ii) o aproveitamento de oportunidades de mercado; iii) a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas; iv) a redução do risco; v) a redução de custos e aproveitamento de economia de escala; vi) o aproveitamento da imagem do País; vii) os apoios governamentais; viii) a internacionalização por arrastamento; e ix) os imperativos do próprio negócio.

#### **a) Estratégia de Crescimento**

Trata-se essencialmente de uma motivação para a internacionalização de ordem estratégica, que engloba decisões e acções empresariais, definidas e implementadas com vista à instalação ou crescimento da actividade, à custa da expansão para os mercados externos. Exemplos não faltam, o esforço de actualização tecnológica requer muitas das vezes um acentuado crescimento dos negócios, o qual não sendo possível de atingir apenas com base no mercado interno, por imperativos de sustentabilidade ou até constrangimentos de ordem legal, leva as empresas a rever a sua estratégia e a expandir a sua actividade internacionalmente.

Por outro lado, existem empresas criadas com um propósito estratégico claro, de desde o início produzirem para servir o mercado internacional (empresas *born global* - nascidas com carácter internacional). Adicionalmente, a pressão da entrada de marcas



concorrentes, origina muitas das vezes, perdas de quota do mercado interno, as quais induzem a empresa na busca de mercados externos alternativos.

No entanto, não é a perda de competitividade no mercado nacional que propicia a internacionalização, dado que numa economia aberta as empresas que não forem capazes de se manter competitivas dentro das suas próprias fronteiras dificilmente conseguirão sê-lo no mercado internacional. É por este motivo que, nestas circunstâncias, a entrada de uma empresa noutros mercados se faz normalmente, em segmentos específicos do negócio, que a empresa aprendeu a servir bem no mercado interno e não de forma global.

**b) Aproveitamento de oportunidades de Mercado**

As oportunidades de mercado podem ser de variada etiologia. Se um parceiro exterior de uma empresa, alcança uma posição significativa no seu mercado, tal sucesso poderá induzi-la a instalar-se no mercado do agente. A presença da empresa no mercado externo aprofunda a sua relação com os agentes desse território, o que lhe permitirá com o tempo, sedimentar a sua estratégia e no limite substituir o agente local na distribuição do seu produto ou serviço. Por outro lado, quando a actuação do agente local não satisfaz a empresa, esta poderá montar a sua própria estrutura nesse mercado. Noutro âmbito, as oportunidades de internacionalização, poderão também surgir por alterações da legislação em vigor num determinado mercado, ou porque surge a hipótese de investimento ou aquisição (ou mesmo fusão) de uma empresa, em condições vantajosas.

**c) Proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas**

As operações internacionais envolvem muita incerteza e risco, pelo que as empresas têm tendência a expandir-se para mercados fronteiriços, ao invés de optarem pelos mais longínquos, sobretudo numa primeira fase de actuação internacional, enquanto a experiência não é significativa. Adicionalmente, as afinidades culturais e linguísticas, também se incluem neste particular aspecto motivacional.

**d) Redução do risco**

A diversificação de negócios e mercados, reduz a dependência da empresa em relação aos seus produtos e clientes, pelo que, neste sentido, a internacionalização assume

uma importante forma de redução do risco empresarial, permitindo atenuar as conjunturas desfavoráveis de alguns países com os melhores resultados de outros, seguindo a lógica de que os momentos de recessão ou crescimento seguem um ciclo, não se fazendo sentir normalmente, da mesma forma e ao mesmo tempo em todos os mercados.

**e) Redução de custos e aproveitamento de economias de escala**

A redução dos custos dos factores de produção, sobretudo os associados com a mão-de-obra, motivam cada vez mais as empresas a localizarem as suas operações em mercados alternativos. A abertura dos mercados à livre concorrência, o surgimento dos denominados mercados emergentes, bem como menores restrições legislativas, podem assim constituir fortes motores motivacionais para a internacionalização por via da redução dos custos. Adicionalmente, muitas vezes a necessidade de obtenção de uma escala de produção óptima, com vista a assegurar a cobertura dos investimentos realizados, leva também as empresas a procurarem internacionalizar-se.

Apesar das vantagens descritas, a deslocalização da produção, deverá ser convenientemente reflectida dado que, sobretudo em países menos desenvolvidos, o risco político, a deficiência estrutural e os baixos níveis de formação profissional, poderão gerar custos superiores às economias expectáveis com os factores de produção. Uma forma de reduzir este impacto desfavorável, poderá resultar da segregação das operações, nomeadamente da produção e da montagem por diversos pontos do mundo.

**f) Aproveitamento da imagem do País**

A internacionalização das empresas e dos seus produtos é muitas vezes facilitada pela imagem e prestígio do seu país de origem, podendo então dizer-se que estes, podem ser considerados potenciadores da internacionalização.

**g) Apoios Governamentais**

As estruturas governamentais de apoio à internacionalização podem exercer uma forte motivação expansionista nas empresas, para os mercados exteriores, na medida em que são conhecedoras de eventuais oportunidades em mercado exteriores, têm acesso privilegiado a contactos locais e dispõem de alguma capacidade de apoio financeiro, para a

implementação de programas (visitas a feiras, congressos sectoriais, etc...) que facilitam o diálogo empresarial entre as partes interessadas.

**h) Internacionalização por arrastamento**

A decisão de internacionalizar uma empresa também poderá resultar de um certo arrastamento, face a decisões tomadas por outros, nomeadamente quando está relacionada com a necessidade de acompanhar a entrada do(s) seu(s) cliente(s) num novo mercado, ou quando resulta do aproveitamento dos canais de distribuição dos seus clientes para penetrar noutros mercados.

**i) Imperativos do próprio negócio**

Determinadas empresas internacionalizam-se por imperativos da natureza da actividade que exercem. É o caso das empresas de transporte aéreo e marítimo que, dedicando-se ao transporte internacional de mercadorias e passageiros, necessitam de instalações, ainda que reduzidas, em diferentes países.

### **3.3. DETERMINANTES PARA A LOCALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS**

Perante o espectro actual da globalização, que atinge todos os sectores de actividade, as empresas necessitam de operacionalizar as suas actividades internacionalmente, com vista a manterem o seu sucesso e desenvolvimento.

A necessidade de entrar em novos mercados por questões de escala ou concorrenciais, servir clientes top, ou reduzir custos e riscos de actividade, são algumas das razões pelas quais, as empresas procuram ter presença internacional (Bradley, 2004).

No entanto o processo de selecção e entrada em novos mercados requer uma consideração cuidada de uma série de factores, como se apresenta no quadro 9, que influenciam a tomada de decisão sobre a localização dos negócios (Arnoletto, 2006).

Neste contexto, os estudos e decisões sobre a localização dos negócios são extremamente importantes dado que, uma má escolha implica a perda de recursos que, poderiam ser empregues em outro mercado eventualmente com sucesso – custo de oportunidade (Bradley, 2004).

**Quadro 9: Principais factores que afectam os estudos de localização**

<b>Factores</b>	<b>Requisitos</b>
Fonte de abastecimento	Garantia do abastecimento, transporte das matérias-primas e do produto acabado, em particular quando são perecíveis e frágeis.
Mercado	Capacidade de crescimento do mercado: PNB, PIB, inflação e população.
Meios de transporte e comunicação	Disponibilidade e custo dos transportes (marítimos, fluviais, férreos, rodoviários, etc.), capacidade de carga, versatilidade, segurança, tempo, meios de comunicação disponíveis.
Mão-de-Obra	Disponibilidade de mão-de-obra, capacidades e habilitações, nível médio dos salários, nível de sindicalização, absentismo, atitude cultural perante o trabalho.
Aprovisionamentos básicos	Disponibilidade e custo das fontes de energia e da água.
Qualidade de vida	Condições locais para atrair a localização de quadros directivos, técnicos, mão-de-obra qualificada, etc.
Condições climáticas	Dados do clima que possam vir a afectar o processo produtivo, incremento de custos associados a necessidade de acondicionamento ambiental como: aquecimento, refrigeração, filtração do ar, etc.
Enquadramento jurídico e legal	Normas locais, regionais e nacionais, favoráveis ou desfavoráveis; condições de política comercial externa, legislação laboral, riscos políticos (nível de burocratização e corrupção), grau de descentralização e desregulamentação, etc.
Impostos e serviços públicos	Pressão fiscal nacional e local, incentivos tributários, disponibilidade e custo dos serviços públicos.
Atitudes perante a empresa	Das autoridades e da opinião pública.
Terrenos e construção	Topografia e qualidade dos terrenos, localização e custo, possibilidades técnicas de construção, edifícios existentes, etc.
Outros factores	Língua e cultura, estabilidade política e social, moeda, entraves aduaneiros, possibilidade de retorno de resultados para o exterior.

Fonte: adaptado de Arnoletto (2006)

A realização destes estudos é, no entanto, pouco frequente e menos usual na indústria do que nos serviços. Por seu lado, as decisões de localização implicam elevada imobilização de capital a longo prazo e afectam a capacidade competitiva de toda a empresa. O objectivo destes estudos engloba: i) a escolha da localização que mais favoreça

o desenvolvimento da actividade; ii) a optimização dos custos das infra-estruturas e dos transportes de forma a minimizar o custo total; e iii) a escolha da localização mais ajustada à estratégia geral da empresa, especialmente no que se refere ao produto e aos processos de produção (Bradley, 2004).

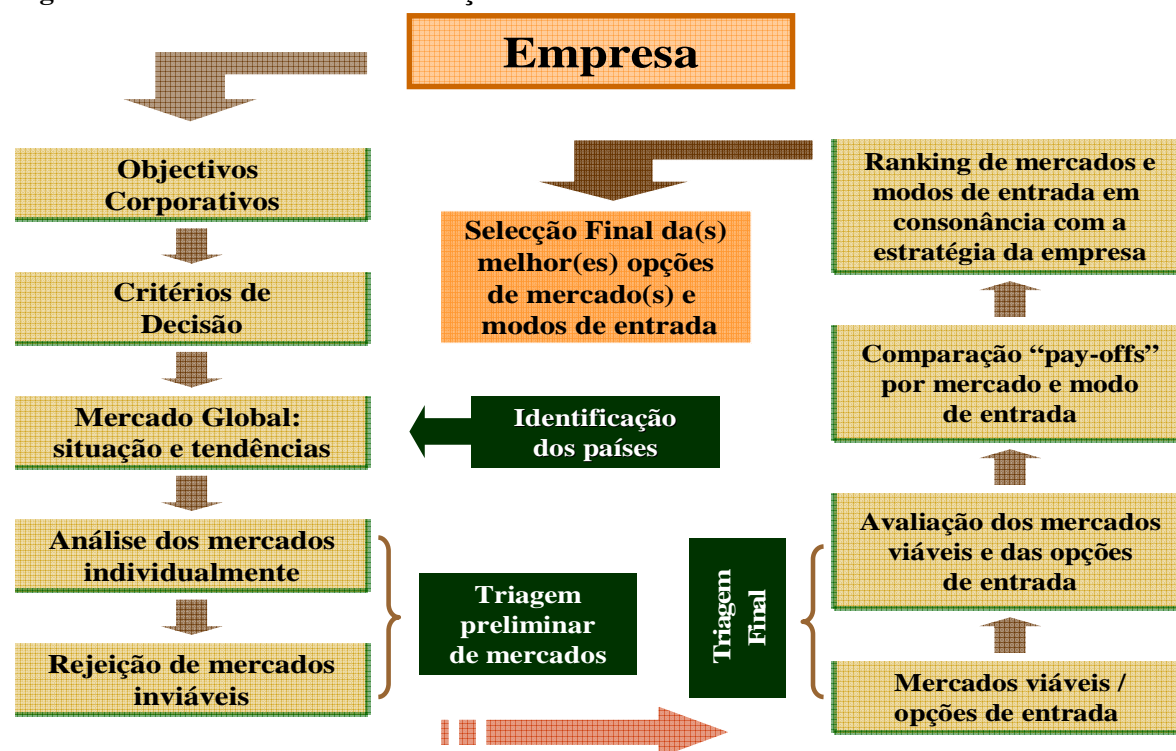
### **3.3.1. Processo de selecção de mercados**

As empresas dificilmente têm recursos suficientes para acederem e aproveitarem todas as oportunidades internacionais de negócio. Assim, têm de realizar escolhas atendendo, às estratégias que melhor servem o seu negócio, aos recursos disponíveis, às competências centrais da empresa, às condições económicas, políticas, culturais e geográficas e à disponibilidade de recursos nos países potencialmente seleccionáveis (Daniels et al., 2003).

Neste sentido, Koch (2001) propôs com base na análise da literatura existente, um modelo eclético de selecção de mercados e modos de entrada (ver figura 10), no qual se evidencia que, antes de mais, o processo de selecção de mercados e modos de entrada começa com a definição dos objectivos corporativos da empresa e prossegue com a definição de critérios de decisão, análise e triagem aos mercados individual e globalmente, até ao estabelecimento de um ranking de opções consonantes com a estratégia da empresa, a partir do qual esta vai seleccionando as melhores oportunidades, em função das prioridades e dos recursos disponíveis.

Ainda segundo o autor, a maioria dos modelos de selecção de mercados (Johansson, 1997; Cavusgil, 1985; Kumar et al., 1994; Root, 1994) representam o processo em três etapas ou fases: i) a identificação dos mercados; ii) triagem dos mercados consonantes com a estratégia da empresa; e iii) selecção final de mercados onde potencialmente a empresa poderá investir.

Figura 10: Modelo eclético de selecção de mercados e modos de entrada



Fonte: Adaptado de Koch (2001)

Contextualmente, Koch (2001) propôs a observação de um conjunto de indicadores, com vista à criação de um procedimento lógico, para a selecção de mercados, conforme esquema apresentado na figura 11. Numa primeira etapa, identificam-se os mercados (primeira triagem) a analisar mais aprofundadamente, constituindo-se como critérios de avaliação as características físicas, geográficas, climáticas, políticas, económicas, demográficas e concorrenciais do mercado. Seguidamente avalia-se a atractividade da indústria nos mercados seleccionados, com o objectivo de determinar o potencial da categoria de produto em causa e a possibilidade da empresa conquistar parte da quota de mercado. Nesta etapa, os critérios a utilizar com vista à segunda triagem são entre outros, o nível de importações, estratificação do mercado, as previsões de crescimento, análise à concorrência e determinação da existência ou não de barreiras à entrada. Finalmente, numa terceira etapa pretende-se obter uma lista final de mercados promissores, onde a empresa decidirá investir de forma simultânea ou sequencial, obedecendo a três razões mestras: os objectivos corporativos, estratégias e recursos da empresa.

Neste contexto (conforme a figura 11), os mercados são comparabilizados utilizando-se, entre outros, como critérios para o efeito, o potencial de vendas ou quota de

mercado, o portfolio de produtos requerido pelo mercado, as políticas de preços, a rentabilidade, os impostos e o retorno esperado para o investimento.

**Figura 11: Critérios indicadores das etapas de selecção de mercados**



Fonte: Adaptado de Koch (2001)

Chang e Rosenzweig (2001) demonstraram que à medida que as empresas se tornam mais experientes em relação aos mercados externos, menores são as suas incertezas e mais confiantes elas ficam para melhor estimarem os riscos e retornos das operações estrangeiras e, desta forma, sentem-se mais confortáveis para entrarem em novos mercados através de operações próprias. Ainda de acordo com estes autores, a abordagem dos custos de transacção, que considera as empresas agentes eficientes no processo de transferência de recursos, ajuda a definir a melhor modalidade de entrada num determinado mercado.

Rowley *et al.* (2000), afirmam que de acordo com a abordagem dos custos, quanto maior for a propriedade de bens intangíveis de uma empresa, tais como, a tecnologia, a investigação e desenvolvimento (I&D) e a marca, maior será a propensão desta empresa para optar pela modalidade de propriedade completa ao invés da propriedade parcial. Já para Kaufmann e Schneider (2004), quanto às modalidades de aquisição e *greenfield*, a abordagem considera a distinção entre explorar os recursos existentes ou adquirir novos

recursos. Neste sentido, quando as empresas procuram explorar os seus conhecimentos organizacionais ou especialidades técnicas próprias, estas geralmente optam pela modalidade *greenfield*.

As empresas que optam pela entrada nos mercados através de IDE são mais motivadas pelo factor associado à competitividade dos produtos para o mercado externo, do que as empresas que utilizam estratégias mais simples, como a exportação. As empresas que realizam IDE procuram equacionar questões específicas do mercado internacional, associadas por exemplo, ao acesso a recursos naturais, ao aperfeiçoamento da infraestrutura logística, à superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias ou à necessidade de se aproximar dos clientes, Rowley *et al.* (2000). Esta constatação converge com a teoria económica proposta por Dunning (1993, 1998 e 2001).

Mortimore, (2000) afirma que, quando as empresas entram em mercados externos com vista à aquisição de conhecimentos gerais sobre a economia local, ou sobre um determinado produto cuja tecnologia esteja melhor difundida naquele mercado, as empresas optam pela aquisição de outras ou realização de *joint ventures*.

É importante destacar que a decisão sobre a modalidade de entrada num novo mercado é muito particular ao tipo de empresa e à situação de mercado, a qual deve favorecer a decisão no momento em que ela é tomada. No entanto, é de realçar que, muitas multinacionais são corporações diversificadas e por isso lidam com processos múltiplos de entrada em novos mercados ao mesmo tempo, sendo que desta forma as definições convencionais baseadas na abordagem do custo de transacção, ou em factores culturais, linguísticos ou de proximidade geográfica, podem ser consideradas limitadas para definir a melhor modalidade de entrada num determinado mercado, Mortimore, (2000).

Adicionalmente, de acordo com Anderson e Gatignon (1986), várias investigações sugerem que poucas empresas analisam de forma consciente e analítica, os custos e benefícios envolvidos na modalidade escolhida de entrada no mercado.

### **3.3.2. Modos de entrada nos mercados**

A selecção de mercados e dos respectivos modos de entrada são assuntos muitas vezes discutidos separadamente na literatura.



Para Koch (2001) o processo de selecção de mercados e dos modos de entrada são dois aspectos de uma única decisão, dado que estrategicamente um mercado somente apresentará viabilidade para ser escolhido, se houver um modo de entrada intrínseco que atinja os objectivos corporativos da empresa. Consubstanciando esta posição, o autor refere que: i) um mercado externo deve ser escolhido através da análise sistemática da praticabilidade e viabilidade comercial dos diversos modos de entrada em mercados alternativos e, por outro lado; ii) a selecção de um modo de entrada inadequado poderá originar que um negócio nunca atinja plenamente o seu verdadeiro potencial de mercado.

Conforme representação da figura 12, a literatura refere a existência de três modelos que as empresas seguem na selecção dos seus modos de entrada nos mercados:

- Modo *ad hoc*, em que as vendas ocorrem por solicitação dos Clientes e sem esforço comercial da empresa;
- Modo *naíve*, em que a empresa procura exportar, mas não tem uma estratégia internacional delineada;
- Abordagem estratégica dos mercados, a qual envolve a comparação sistemática dos modos alternativos de entrada nos mercados e, conseqüentemente, uma selecção estratégica daqueles que materializam os objectivos da Empresa.

**Figura 12: Modelos de selecção de modos de entrada nos mercados**



Fonte: Adaptado de Koch (2001)

A abordagem estratégica da selecção de mercados e de modos de entrada é organizada, reflectida e inserida num conjunto global de valores estratégicos, em que a empresa munida de recursos e competências materializa as suas observações e análises à informação disponível, construindo uma matriz de vantagens e desvantagens para cada mercado e/ou cada modo de entrada, a qual guiará estrategicamente o seu processo de internacionalização.

A maioria das classificações (Lorga, 2003; Freire, 1997; Cateora, 1996; Onkvist e Shaw, 1993) refere comumente os seguintes modos de entrada nos mercados como os mais usuais: i) a exportação directa e indirecta; ii) o licenciamento; iii) o *franchising*; iv) os contractos de gestão; v) a subcontratação internacional; vi) a criação de empresas subsidiárias; e vii) as *Joint Ventures*, conforme se apresenta no quadro 10, onde sucintamente também se indicam as principais vantagens, custos e riscos que lhes estão associados e que convém analisar em pormenor com vista à tomada da decisão final sobre qual o modo de entrada que melhor sirva os interesses da empresa para cada mercado seleccionado.

Para Hill et al. (1990), os critérios de opção de entre os diferentes modos de entrada, muitas vezes já considerados no processo de escolha do próprio mercado, prendem-se fundamentalmente com: i) o grau de controlo que conferem; ii) os recursos necessários (financeiros, pessoal, marketing e capacidade de produção); iii) os custos de saída e/ou mudança; iv) o grau de risco competitivo; v) a velocidade de acesso ao mercado; vi) as infra-estruturas disponíveis; vii) as regulamentações e barreiras à entrada; e viii) o retorno esperado.

Por outro lado, os mesmos autores referem que a expansão internacional comporta riscos elevados, podendo-se traduzir num perfeito falhanço, caso as seguintes situações se verifiquem: i) o processo de análise, selecção do mercado e do modo de entrada for inadequado; ii) a estratégia delineada não for capazmente implementada; iii) ocorrerem acontecimentos inesperados, tanto no novo mercado como no do país de origem; iv) houver forte retaliação da concorrência instalada e/ou; v) se verificar uma dispersão por um número demasiado elevado de mercados, ou excessiva concentração num número demasiado pequeno.

Quadro 10: Modos de entrada nos mercados, vantagens e desvantagens

Tipo	Modos de entrada	Benefícios	Custos	Riscos
Exportação	<p><b>Directa:</b> a empresa vende a partir do país de origem, directamente a um importador de um país estrangeiro.</p> <p><b>Indirecta:</b> a empresa vende a um intermediário do país de origem, que se dedica à exportação.</p>	Ausência de investimento, percurso mais rápido para realizar vendas, economias de escala	Custos relativos ao transporte e/ou honorários de agência	Dependência de agentes, falta de controlo da política de marketing (exp. ind.), risco cambial, etc.
Contratualização	<p><b>Licenciamento:</b> cedência por parte de uma empresa a outra, do direito de utilização de uma tecnologia ou produção de um produto ou serviço, a troco de royalties.</p> <p><b>Franchising:</b> contrato pelo qual o franchisador obtém do franchisado o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, serviço, marca ou tecnologia dentro de uma determinada área.</p> <p><b>Contracto de Gestão:</b> cedência da gestão de uma unidade criada no estrangeiro, a uma empresa independente, sediada no país de destino.</p> <p><b>Subcontratação Internacional:</b> a empresa subcontratante encomenda à subcontratada produtos, ou partes das operações de produção, tendo por base especificações pré-estabelecidas.</p>	<p>- Aumento de receitas a L/P, com redução ou sem investimentos</p> <p>- Forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional</p>	Custos relacionados com a implementação (direito de entrada, royalties) e o controlo dos contractos	<p>- Perda de controlo s/ activos próprios e concorrência</p> <p>- Danos na imagem e risco de concorrência futura</p> <p>- Retorno limitado</p>
Investimento Directo Estrangeiro	<p><b>Subsidiárias:</b> Empresas criadas / adquiridas no estrangeiro e detidas a 100%, pelo investidor.</p> <p><b>Joint – Ventures:</b> Participação de uma ou mais empresas, no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o objectivo de desenvolverem uma actividade produtiva e/ou comercial.</p>	<p>Controlo total da oportunidade do mercado</p> <p>Partilha de património, recursos, tecnologia e riscos da operação</p>	<p>Elevados investimentos e gastos de gestão</p> <p>Partilha de receitas e investimentos</p>	<p>Incapacidade de adequação ao mercado</p> <p>Relacionamento com parceiros, risco de concorrência</p>

Fonte: Adaptado de Lorga (2003) e Freire (1997)

Para Root (1994), as empresas tendem no entanto a alterar o modo de entrada inicial nos diversos mercados. Se numa primeira fase são sobretudo factores relacionados com a proximidade geográfica, linguística e cultural, que influenciam as decisões sobre localização e modo de entrada, ponderado o risco operacional e a falta de experiência e conhecimento sobre as actividades internacionais, a preferência empresarial diversifica-se para modos de entrada que conferem um cada vez maior controlo sobre as operações.

### **3.3.3. Processo de recolha e análise de dados**

Para Daniels et al. (2003), com vista à selecção de mercados e modos de entrada, as empresas necessitam de informação comparável e credível a respeito dos países anfitriões (ver figura 11), de forma a realizarem estudos e projectos de mercado, que permitam reduzir a incerteza (risco) inerente às suas decisões. Os estudos de mercado permitirão responder a questões tais como: i) a realidade económica e política do mercado em causa permite uma razoável certeza nas operações? ii) é possível recrutar pessoal especializado? iii) onde haverá novas fontes de fundos ou vendas? iv) onde entre as alternativas poderão os custos operacionais ser menores? v) a distribuição trabalha de forma eficiente um conjunto suficiente de Clientes? vi) qual será a quota de mercado estimada?

Ainda segundo Daniels et al. (2003), as empresas muito dificilmente conseguem a informação desejável para suportarem as suas decisões de localização. Tal acontece devido a constrangimentos temporais e ao custo que a recolha da informação acarreta. A este propósito, os custos da recolha da informação devem ser estimados e comparados com os ganhos prováveis, em termos de proveitos adicionais ou redução de custos, como forma de avaliar o custo versus benefício da sua utilização.

#### **3.3.3.1. Problemas com os resultados da investigação**

A falta, obsolescência e imprecisão de dados em muitos países, torna muito difícil e dispendiosa a investigação a empreender. A discrepância de dados, muitas das vezes, cria incerteza acerca das decisões de localização. De forma a evitar este problema, muitos Governos de países desenvolvidos, tais como os Estados Unidos, possuem serviços de recolha de dados detalhados, que depois são colocados à venda a empresas ou indivíduos interessados. Desta forma, utilizando amostras baseadas em informações disponíveis, as empresas podem executar extrapolações para os dados inexistentes.

### **3.3.3.2. Razões para a imprecisão de dados**

Na maior parte dos casos, a publicação de dados imprecisos ou incompletos resulta da incapacidade dos governos dos diversos países em recolher a informação necessária. Os países pobres têm tanta limitação de recursos, que outros projectos acabam por receber inevitavelmente prioridade nos orçamentos nacionais. A questão que se coloca é, para quê despender recursos, por exemplo, na recolha de informações sobre a taxa de alfabetização, quando o mesmo esforço pode ser canalizado para a construção de escolas com vista a melhorar essa mesma taxa.

Por outro lado, perante constrangimentos económicos, a captação de dados e a sua análise, tende a utilizar métodos de cálculo manuais, ao invés de dispendiosos sistemas electrónicos de processamento de dados e o resultado final é a obtenção de informação que, quando publicada, já está ultrapassada.

Adicionalmente, factores culturais também afectam a recolha de dados. A desconfiança acerca de como os dados irão ser utilizados, poderá levar os inquiridos a responder incorrectamente a questionários, sobretudo se as questões contiverem conteúdo financeiro. Igualmente preocupante para os investigadores é a publicação de informação falsa ou propositadamente manipulada, concebida para enganar os executivos do Governo, a classificação do País, as empresas e as instituições internacionais. Tendo em conta estes múltiplos factores de imprecisão de dados, as empresas devem considerar cuidadosamente a fonte das informações.

### **3.3.3.3. Problemas de comparabilidade das informações**

Informações tais como, censos, estatísticas comerciais, económicas, financeiras e outros dados gerais, bem como os anos base dos cálculos, são publicados pelos diversos países, com referência a diferentes períodos de tempo. Assim, as empresas e os utilizadores em geral necessitam proceder a extrapolações, para terem dados relativos ao mesmo período de tempo e consequentemente comparáveis. Adicionalmente, existem também imensas diferenças de conceito, nos mais diversos domínios, tais como, composição familiar, taxa de analfabetismo, definição de idade adulta, regras contabilísticas, investimento estrangeiro, PIB per capita, taxas de câmbio, etc. As próprias entidades que fornecem serviços a clientes internacionais (por exemplo: bancos, agências de transporte,

empresas de contabilidade, etc...) manipulam os relatórios que publicam, ao orientar a sua elaboração, quer para a realização de negócios em determinada área, quer para algum tema específico de interesse geral, como seja: a legislação fiscal ou de marcas.

No entanto, e porque o interesse destas organizações se focaliza em atingir um vasto mercado de clientes, estes relatórios são impropriamente distribuídos, uma vez que não caracterizam a realidade que as empresas necessitam conhecer, com vista à tomada de decisões. Algumas destas empresas providenciam também um certo tipo de opiniões informais, como por exemplo relativamente à reputação de potenciais parceiros de negócio, ou listas de nomes de pessoas a contactar.

Sucintamente, podem-se referir as seguintes fontes de informação como as mais relevantes para as empresas que, no âmbito da sua estratégia de internacionalização, pretendem empreender estudos de mercado conducentes a seleccionar os mercados onde se localizarem: i) agências e organizações internacionais; ii) governos e suas agências; iii) associações comerciais conectadas com os vários sectores de actividade; iv) empresas de serviços de informação; v) Internet; e vi) produção interna de dados.

#### **3.3.4. Selecção final de mercados e modos de entrada**

Ao longo do ponto 3.3. e até esta fase, a exposição feita descreve as determinantes para a localização dos negócios e os processos de selecção de mercados e modos de entrada e as particularidades e constrangimentos relativos à identificação de oportunidades por mercado. Edificada esta estrutura base, a empresa pode, por último, proceder à selecção final dos mercados com vista à expansão das suas actividades internacionais.

Segundo Daniels et al. (2003), nesta fase as empresas precisam de visitar os locais e estimar em detalhe as receitas e despesas inerentes à efectivação de um projecto de internacionalização. Relativamente a novos investimentos, as empresas terão de determinar em consonância com a sua visão estratégica, se devem entrar no mercado sozinhas ou com um parceiro. Já em termos de aquisições, a empresa terá que examinar as demonstrações financeiras existentes, recorrendo a auditores especializados. Neste contexto é frequente as empresas munirem-se de relatórios financeiros, elaborados segundo uma variedade de critérios, análises qualitativas (por exemplo: a resposta competitiva esperada) e

quantitativas (planos financeiros, análises de rentabilidade e projectos de viabilidade económica) para avaliar os investimentos em estudo.

Porque as empresas dispõem de recursos limitados à sua disposição, dá a ideia de que mantêm uma “bolsa” de propostas de investimento estrangeiro, a qual vão actualizando à medida que surgem novas informações classificadas e prioritizadas utilizando critérios predeterminados, à espera que a gestão disponibilize a alocação de recursos, segundo a classificação feita e de uma forma “*top-down*” seguindo a lista até não haver mais investimentos para realizar. No entanto, tal não acontece deste modo. As empresas tendem a avaliar e decidir sobre as propostas de investimento separadamente, sendo que um factor fundamental é que, por vezes, algumas considerações específicas podem determinar que uma localização seja considerada à frente de outras.

Existem dois factores importantes que condicionam as empresas na comparação de oportunidades de investimentos. Esses factores são o custo e o tempo. Obviamente, algumas empresas não podem dar-se ao luxo de efectuar muitas investigações simultaneamente. Se essas investigações fossem realizadas simultaneamente, as empresas teriam projectos a decorrer em diferentes fases de execução num mesmo momento. Se assim fosse, uma questão se colocava com significativa pertinência: Será que a empresa pode dar-se ao luxo de esperar pelos resultados de todos os estudos antes de decidir sobre uma localização? A resposta mais correcta é que provavelmente não, porque se o fizesse poderia pôr em causa a oportunidade da sua realização. O intervalo de tempo entre a finalização das pesquisas do primeiro ao último projecto, seria tal que provavelmente iria invalidar muitos dos resultados obtidos primeiramente, o que exigiria actualizações, necessariamente com acréscimo de custos e atrasos consideráveis ao nível da decisão. Outros problemas inibidores, relacionados com o factor tempo, são as regulamentações governamentais que requerem uma decisão dentro de um determinado período e as alterações às mesmas que, forçam as empresas a reagir antes dos seus concorrentes.

Neste âmbito, o processo de avaliação e selecção é complexo, consome muita energia e recursos, e, adicionalmente, as empresas ainda têm a pressão de satisfazerem os accionistas e empregados. Deste modo, as empresas não têm possibilidade de ter recursos inactivos ou com baixa taxa de rendimento, aguardando as decisões, até porque quando as tomam lentamente reduzem o seu tempo de avanço face aos concorrentes.

## **CAPITULO IV - TEORIA DAS REDES: O CASO DAS ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS**

Conforme anteriormente exposto, o processo de internacionalização das empresas segue um dos seguintes modos: i) desenvolvimento interno (por ex: exportação, criação de subsidiárias); ou ii) desenvolvimento externo (por ex: *joint ventures*, alianças estratégicas, aquisições, fusões, etc...), sendo esta escolha influenciada por factores externos (por ex: a concorrência) e internos (objectivos, estratégia e meios da empresa).

Perante a actualidade marcada pela globalização dos mercados e da concorrência, a cooperação permite aos seus intervenientes reduzir a incerteza e a turbulência dos mercados, mas também somar vantagens, segundo a perspectiva de que o benefício da conjugação global de esforços é superior ao da acção individual (Freire, 1997).

Neste capítulo pretende-se apresentar os contributos literários sobre as estratégias colaborativas e alianças estratégicas, procurando com os referidos contributos conjugar conhecimentos que permitam a elaboração de um modelo conceptual, descritivo das premissas e formulações estratégicas que possam ser alvo de estudo empírico, sobre esta mesma problemática, para o caso do sector do vinho do Porto.

### **4.1. REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Existem na literatura, várias propostas de definição para Redes de Cooperação Empresarial, sendo no entanto unânime a referência aos termos: i) conjunto de agentes económicos; ii) unidos formal ou informalmente; iii) com objectivos comuns; iv) que partilham recursos; iv) com vista à obtenção de vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

Para o IAPMEI (2008: pp. 1), *“Uma rede de cooperação é um dos instrumentos de optimização da interacção dos intervenientes no funcionamento no mercado. Por outras palavras, uma rede de cooperação está associada ao processo de gestão da actividade desenvolvida entre os vários intervenientes, com o intuito da optimização de recursos. Num contexto de cooperação em rede, tanto informal, como formal, as actividades são levadas a cabo numa lógica de sistema, através de uma dinâmica gerida e induzida pelos diversos actores, tendo como base a complementaridade das competências e recursos.*



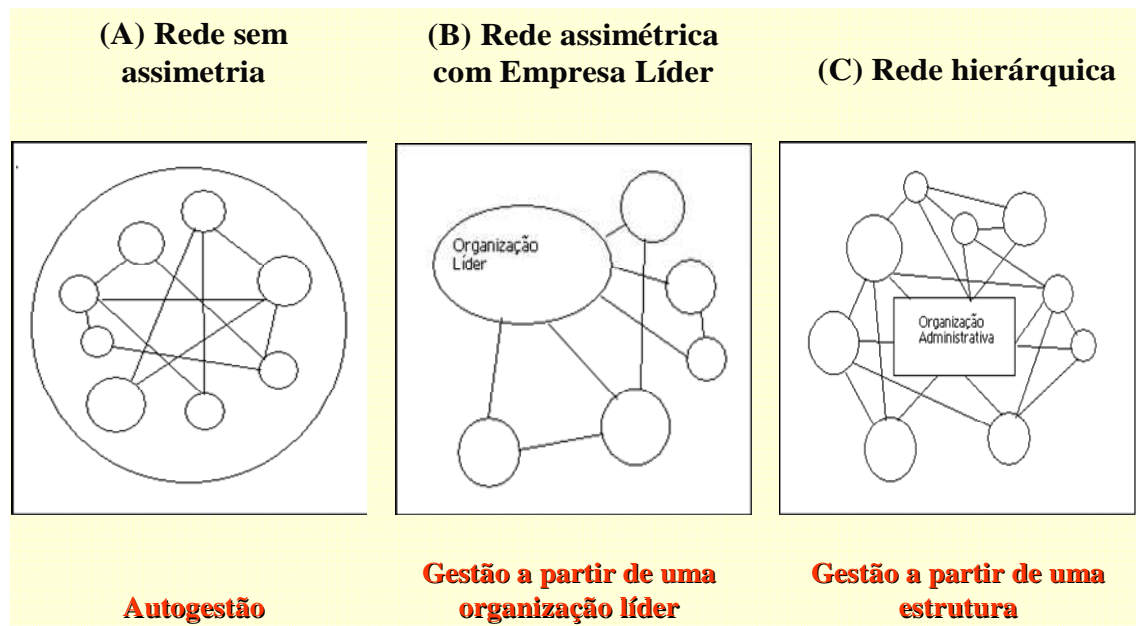
*Assim, uma rede de cooperação engloba a actividade, ou conjunto de actividades, desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados, com vista à optimização dos resultados e com retorno para todos os intervenientes.”*

Porter (1998), por seu lado refere que a constituição de redes de cooperação tem impacto na produtividade, escala e inovação das empresas envolvidas, para além de poder potenciar, a formação de novos negócios. Deste modo, as empresas que se agrupam em redes conseguem apropriar-se destes ganhos, obtendo vantagens competitivas. Este autor argumenta que o sucesso de uma rede deste tipo está no equilíbrio entre competição e cooperação.

Enquanto isso, os processos de coordenação e hierarquia dos intervenientes em rede motivaram Storper e Harrison (1991) à formulação de uma tipologia de redes, as quais classifica do seguinte modo:

- *Rede sem assimetrias*: Rede cuja estrutura se configura por uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os agentes (figura 13-A);
- *Rede levemente assimétrica com empresa coordenadora*: Rede cuja estrutura apresenta algum grau de hierarquia, com leve assimetria entre os agentes participantes do sistema, hierarquia essa resultante de uma certa influência sistemática de uma empresa coordenadora, porém limitada e não determinante da sobrevivência das empresas aderentes. Os limites da empresa coordenadora residem na sua incapacidade de realizar as actividades que são realizadas pelos demais parceiros;
- *Rede assimétrica com empresa líder*: Rede cuja estrutura é caracterizada por uma forte hierarquia e assimetrias entre a empresa líder e os demais agentes. Nesta estrutura, as acções das outras empresas da rede, dependem das estratégias da líder, estando a sua sobrevivência condicionada a esta (figura 13-B); e
- *Rede hierárquica*: Rede cuja estrutura, pressupõe que o controlo das actividades é assumido por um dos parceiros, normalmente uma grande empresa verticalizada, descaracterizando-se desta forma a configuração de rede de empresas (figura 13-C).

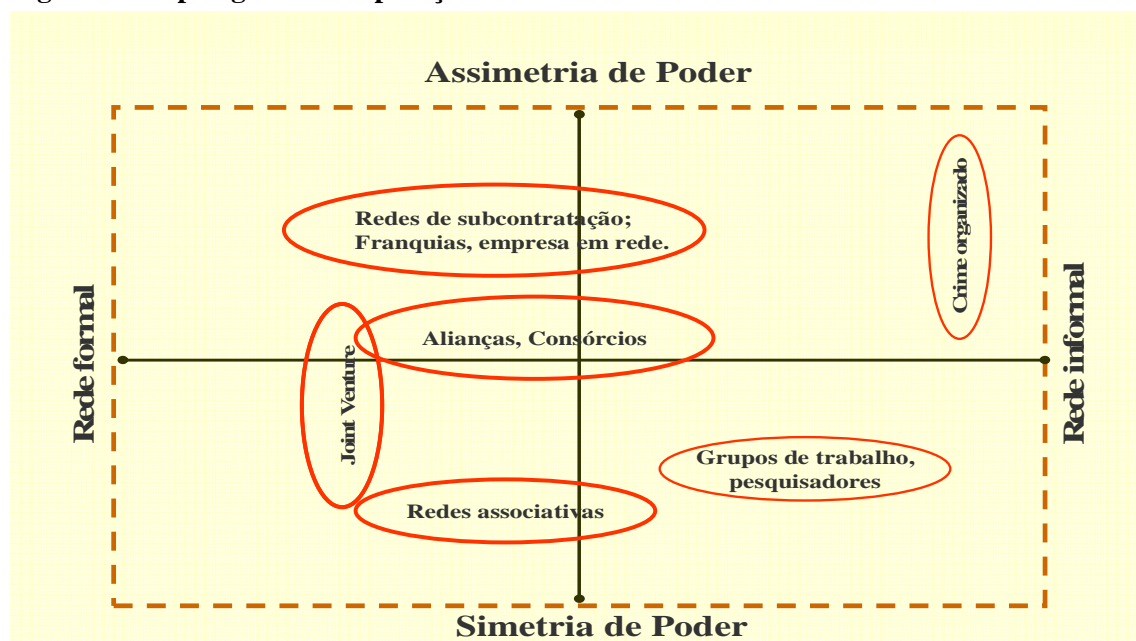
Figura 13: Modelos de Gestão de Redes



Fonte: Adaptado de Storper e Harrison (1991)

Neste mesmo contexto, Marcon e Moinet (2000) relacionaram a simetria do poder com o grau de formalidade dos acordos colaborativos. Concluíram dos estudos efectuados que, globalmente (ver figura 14), quanto maior o grau de formalismo existente entre os parceiros cooperantes, maior a simetria do poder e vice-versa.

Figura 14: Tipologias de Cooperação em Rede



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet, 2000

Desta forma, os acordos tipo *joint-ventures*, alianças, consórcios e redes associativas, cujos contractos implicam um maior grau de formalidade, são também aqueles que apresentam uma maior simetria do poder, ou seja, o grau de hierarquia e ou coordenação por parte de uma organização líder, são menores do que em qualquer outro tipo de colaborações.

Associadamente ao processo hierárquico, a existência de instrumentos de gestão e controlo é considerada como factor crítico de sucesso para a governação das redes de cooperação empresarial. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), esses instrumentos e suas tipologias, dividem-se em: i) contratuais; ii) estratégicos; iii) relativos à tomada de decisão; e iv) de integração das empresas cooperantes (ver quadro 11).

**Quadro 11: Instrumentos de Gestão de Redes Empresariais**

<b>Instrumentos</b>	<b>Tipologia / Órgãos de Controlo</b>
Instrumentos contratuais	Contrato de constituição Regulamentos Internos Código de ética
Instrumentos estratégicos	Plano Estratégico Planos de acção / objectivos Equipa de implementação estratégica
Instrumentos de tomada de decisão	Conselho de Administração Assembleia-geral / Conselho Fiscal Direcção da Rede
Instrumentos de Integração	Espaços sociais e de internalização do conhecimento Espaços de externalização e sistematização do conhecimento Processos de integração da rede no ambiente

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Ainda segundo o mesmo autor, as variáveis de gestão mais relevantes para as empresas, tais como: i) a estratégia; ii) os custos de transacção; iii) os ganhos de competitividade; iv) o processo de tomada de decisão; v) o planeamento; e vi) os processos de inovação e aprendizagem, apresentam características diferentes, quando estas operam directa e individualmente perante o mercado, ou quando se associam em redes de cooperação. Neste contexto o quadro 12, apresenta sinteticamente as principais características e diferenças entre estas duas formas de actuar no mercado.

**Quadro 12: Variáveis de gestão nas relações em rede e de mercado**

<b>Variáveis de Gestão</b>	<b>Actuação individual no Mercado</b>	<b>Cooperação</b>
<i>Estratégia</i>	Competição baseada na dimensão, posicionamento, estrutura de forças, negociação.	Competição, baseada nas relações em rede, reputação, confiança.
<i>Custos de Transacção</i>	Mais elevados, devido à confiança relativa nos agentes económicos, custo dos contratos, maior risco, oportunismo.	Menores em função da interdependência e confiança mútua entre agentes, atmosfera de relacionamentos duradouros, diluição de riscos e incertezas.
<i>Ganhos de Competitividade</i>	Baseados na perspectiva da estrutura da indústria.	Baseados na inovação, maior adaptabilidade às mudanças ambientais, partilha de riscos, capacidade financeira motora do investimento, aprendizagem
<i>Tomada de decisão</i>	Independente, de acordo com a racionalidade de quem toma as decisões, normalmente empreendedores locais.	Interdependente, levando em consideração os objectivos comuns, a conexão com outras organizações e o processo coordenado de gestão.
<i>Planeamento</i>	Independente de outras organizações, levando em consideração os recursos e competências internas e o ambiente externo.	Interdependente, levando em consideração os objectivos da actuação em rede sem perder a autonomia individual.
<i>Inovação e aprendizagem</i>	Fechada, concentrada nos recursos, capacidades e competências da empresa	Aberta, difundida através da pesquisa e desenvolvimento conjuntos, incorporando recursos, capacidades e competências de outras organizações.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Adicionalmente, importa referir os ganhos competitivos mais significativos, associados às redes de cooperação. Para Balestrin e Verschoore (2008), estes são nomeadamente: i) uma maior escala e poder de mercado; ii) implementação de soluções colectivas; iii) redução de custos e riscos; iv) acumulação de laços sociais; v) aprendizagem colectiva; e vi) inovação em rede. Neste sentido o quadro 13, adaptado das publicações dos autores, apresenta a definição dos ganhos competitivos mais relevantes, assim como os benefícios para os associados em rede.

**Quadro 13: Ganhos competitivos das redes de cooperação**

<b>Ganhos Competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Ganhos para os Associados</b>
<i>Maior escala e poder de mercado</i>	À medida que aumenta o número de empresas associadas à rede, maior a capacidade desta em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de negociação, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força perante o mercado.
<i>Implementação de soluções colectivas</i>	Produtos, serviços e infra-estruturas disponibilizados pela rede com vista ao desenvolvimento comum dos associados.	Capacidade, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
<i>Redução de custos e riscos</i>	Vantagem que advém de dividir os custos e os riscos de determinadas acções e investimentos que são comuns aos participantes.	Derivados da partilha de actividades. Confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade de estabelecer transacções, produtividade.
<i>Acumulação de laços sociais</i>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de pertencer ao grupo e a evolução das relações sociais além daquelas puramente económicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, incremento de laços sociais, reciprocidade, coesão interna.
<i>Aprendizagem colectiva</i>	A partilha de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos, fortalece a aprendizagem colectiva entre as empresas da rede.	Partilha de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
<i>Inovação em rede</i>	Acções inovadoras desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, através de um modelo de inovação integrado e em rede.	Novos Produtos e Serviços, adopção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)

Por último, não obstante os benefícios da cooperação entre empresas, conforme a literatura exposta, foram realizados estudos junto de empresas associadas em redes empresariais, dos quais resultou a conclusão de que estas manifestam desinteresse na partilha de certas áreas de actividade, com vista à preservação dos designados

conhecimentos confidenciais, sejam eles segredos industriais, ou de mercado. Assim, segundo este estudo as empresas estão dispostas a partilhar entre outras actividades: i) a distribuição por terceiros; ii) agência, estúdio de propaganda ou trabalhos gráficos; iii) produção de componentes e peças; iv) importação de componentes; v) contratação de projectos ou produtos; vi) compra de matéria-prima; e vii) representações comerciais. Ao invés as empresas não estão interessadas em partilhar as actividades relacionadas com: i) estrutura comercial; ii) carteira de clientes; iii) organização de feiras e contactos; iv) informações particulares; tais como facturação mensal, preços, encomendas, despesas, salários; v) informação técnica / segredos industriais; e vi) desenvolvimento de novos produtos (Storper e Harrison, 1991).

#### **4.2. ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS**

A criação de uma aliança estratégica requer a existência de duas ou mais empresas interessadas em trabalhar em conjunto, partilhando metas, objectivos, responsabilidades e conhecimentos. Por outro lado, a formação de alianças, não tem de ser constituída apenas por empresas da mesma dimensão e sector de actividade, empresas de tamanho e ramos de actividade diferentes também podem encetar uma estratégia colaborativa em busca dos mesmos objectivos (Lorange e Roos, 1996).

Para Johanson e Mattsson (1988), estratégias colaborativas ou cooperação empresarial, consistem no estabelecimento de alianças e/ou parceria entre duas ou mais empresas, com vista à prossecução de objectivos estratégicos comuns, os quais se traduzem na obtenção de ganhos financeiros ou operacionais. A cooperação poderá constituir-se como um meio para: i) concretizar estratégias de internacionalização; ii) obtenção de sinergias; iii) incrementar a competitividade; iv) conseguir maior poder negocial no mercado; v) partilha de riscos; e vi) aceder a oportunidades de negócio para as quais, isoladamente, as empresas não teriam capacidade.

A intensidade e agressividade da concorrência originou que a cooperação empresarial actual assumia horizontes quase ilimitados, tornando-se assim possível colaborar com concorrentes, com clientes, com empresas em indústrias relacionadas (fornecedores) e não relacionadas. Através do estabelecimento de alianças a empresa cria potencial competitivo ou obtém uma melhor posição estratégica, dado que estas

proporcionam às organizações vias alternativas para alcançarem os recursos para o seu crescimento e desenvolvimento e/ou para a melhoria da sua posição concorrencial ou reforço da aptidão de gestão, sendo que neste sentido, a criação de estratégias colaborativas, é cada vez mais importante para as empresas iniciarem processos de internacionalização, ou para reforçarem essa mesma posição (Lorange e Roos, 1996).

#### **4.2.1. Requisitos para a formação de alianças estratégicas**

Perante a escassez de recursos, risco competitivo e incerteza, as empresas têm cada vez mais a noção de que para se internacionalizarem ou fomentarem o seu crescimento interno e/ou externo, não podem ou pelo menos não devem, utilizar exclusivamente formas tradicionais de concorrência, baseadas em processos autónomos. Pelo contrário é necessário encontrar parceiros que possuam competências e recursos complementares, fundamentais para o desenvolvimento mútuo. Assim, as empresas precisam colaborar para concorrer, sem que tal signifique que pelo estabelecimento de alianças estratégicas ou outros processos colaborativos, a competição desapareça. Porém, neste tipo de acordos, o poder de decisão de que cada parceiro dispõe é um aspecto fundamental a ter em conta, dado que cada parte, procura fazer prevalecer os seus próprios interesses nas escolhas colectivas efectuadas, numa relação que pode combinar rivalidade e cooperação (Gonçalves e Faustino, 1996).

Segundo Teixeira e Diz (2005), para que a colaboração competitiva seja benéfica para as empresas intervenientes é necessário que estas tenham em conta que:

- Colaborar é concorrer embora com diferentes especificidades, pelo que não se deve ignorar que os parceiros de uma empresa podem a qualquer momento decidir abandonar a aliança e além disso os objectivos próprios podem afectar o seu sucesso;
- A harmonia não é necessariamente a mais importante medida do sucesso, conflitos ocasionais podem até ser a melhor evidência dos mútuos benefícios da colaboração, porque incentivam a análise crítica e até a revisão da estratégia;
- Aprender com os parceiros é um dos aspectos fulcrais das alianças. As empresas com sucesso usam as alianças para desenvolver competências, até em áreas exteriores ao acordo formal e sistematicamente difundem o novo conhecimento por toda a organização.

Neste contexto, a confiança entre as empresas intervenientes, constitui-se como um dos factores essenciais para o sucesso das alianças estratégicas, principalmente quando existe um alto grau de interacção entre os parceiros. Porém e para além deste, outros requisitos se afiguram como importantes para o sucesso de uma parceria. Para Teixeira e Diz (2005), um acordo colaborativo deve obedecer aos seguintes requisitos mínimos para que seja bem sucedido:

- Apresentar uma finalidade estratégica clara, uma vez que uma aliança não pode ser considerada um fim em si mesmo, mas sim uma ferramenta, um modo conjunto de operar com vista a atingir objectivos concretos;
- Os Aliados devem estar alinhados e em sintonia, com objectivos compatíveis, recursos, capacidades e competências complementares;
- As tarefas e responsabilidades devem ser distribuídas por cada empresa colaboradora, de acordo com o princípio de que cada uma se ocupe daquelas para as quais possui mais competências;
- As empresas devem manter uma atitude de constante incentivo à cooperação para que o trabalho em equipa funcione e se minimizem conflitos;
- A informação deve ser convenientemente partilhada e a comunicação contínua e transparente, com vista ao desenvolvimento da confiança, a qual é um factor motivacional crítico para que os projectos comuns evoluam conforme planeado;
- O contacto pessoal entre os colaboradores dos diversos parceiros e até a sua permuta são essenciais para fomentar a interligação, comunicação e confiança;
- Operar com um horizonte de longo prazo, uma vez que os esforços mútuos na solução dos conflitos de curto prazo potenciam as expectativas de ganhos futuros;
- Desenvolver múltiplos projectos comuns, dado que a cooperação bem sucedida num projecto pode ajudar os parceiros a ultrapassar as dificuldades dos projectos futuros e dos menos bem sucedidos;
- Ser flexível, porque os acordos são relações abertas e dinâmicas que precisam de evoluir de acordo com o seu ambiente e na senda de novas oportunidades.



Por seu lado, Lorange e Roos (1996) destacam os seguintes requisitos críticos para que os intervenientes formem alianças estratégicas bem-sucedidas:

- Possuir estratégias e culturas compatíveis;
- Contribuir de forma comparável ou equitativa;
- Apresentar internamente forças compatíveis;
- Inexistência de conflito de interesses;
- Confiança mútua e compromisso efectivo;
- Determinação (e sorte).

Outro dos requisitos de importância inquestionável para a formação de alianças estratégicas, prende-se com o conjunto de competências de administração, necessárias para a gestão da parceria. Rodrigues (1999), conforme o quadro 14 destaca as seguintes: i) gerir a competitividade; ii) gerir a complexidade; iii) gerir a adaptabilidade; iv) gerir Equipas; v) gerir a incerteza; e vi) gerir o conhecimento.

**Quadro 14: Competências necessárias para a gestão de alianças estratégicas**

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Gerir a competitividade	Focalização na análise às iniciativas da concorrência em adição à actuação interna. Desta forma antecipam-se factos e tendências de natureza comercial, económica e outras, com significativo impacto nos resultados a curto e longo prazo da empresa.
Gerir complexidade	Ter visão sistémica e global, estar apto a lidar com os interesses de concorrentes e gerir os interesses de múltiplos parceiros.
Gerir adaptabilidade	Possuir flexibilidade, adaptabilidade e disposição para mudanças.
Gerir Equipas	Ter capacidade para criar uma identificação própria da organização, participar, facilitar e incentivar os esforços das equipas de trabalho multidisciplinares.
Gerir incerteza	Capacidade de lidar com transformações contínuas por meio de equilíbrio entre mudança e grau de controlo das operações.
Gerir o conhecimento	Implementar sistemas de aprendizagem constante e fomentar o desenvolvimento dos recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 1999

#### **4.2.2. Motivos e vantagens do estabelecimento de estratégias colaborativas**

Cada estratégia de colaboração (acordo) prossegue diferentes objectivos, consoante os interesses dos seus intervenientes, razão pela qual as empresas lhes conferem diferentes graus de importância. Segundo Daniels, et al. (2003), Gonçalves (2007) e Gonçalves e Faustino (1996) ao estabelecerem estratégias colaborativas as organizações pretendem adquirir diferentes vantagens de custos e diferenciação impostos pela globalização, nomeadamente:

- Redução de preços, possíveis pelo aumento do volume de negócio, já que deste modo os custos tendem a diminuir;
- Especialização em competências principais, ou seja, melhorar as competências que permitem o sucesso da organização;
- Evitar ou criar oposição à concorrência, dado que pela colaboração é mais fácil combater um líder de mercado;
- Assegurar ligações verticais e horizontais;
- Adquirir conhecimento, aprender com os parceiros novas tecnologias e novos métodos operacionais e de gestão;
- Ganhar vantagens específicas de posição, associadas à dimensão das parcerias, eliminando deste modo barreiras políticas, culturais e económicas;
- Ultrapassar restrições governamentais;
- Diversificar-se geograficamente;
- Minimizar a exposição em ambientes de risco;
- Aceder mais rapidamente aos mercados globais;
- Criação de economias de escala;
- Ajustar e cativar competências complementares;
- Obtenção de tecnologias complementares;
- Ultrapassar as barreiras governamentais e comerciais;
- Reforçar as oportunidades de mercado;
- Reduzir a incerteza e os pontos fracos;
- Reforçar posições competitivas.

Em suma, as empresas que operam em mercados onde co-existam um número de concorrentes elevado, ou em mercados emergentes, são mais propícias a adoptarem este tipo de estratégias, embora exista um conjunto de factores específicos tais como a idade, a dimensão e os recursos de que a organização dispõe, que explicam o recurso às estratégias colaborativas. Brito (1993) agrupa as vantagens das estratégias colaborativas em duas categorias, as operacionais e as estratégicas.

As vantagens operacionais das estratégias colaborativas são as que afectam de forma directa o interior das organizações, no que diz respeito à quantidade de recursos próprios requeridos e à eficiência com que a sua actividade é desenvolvida. As organizações ao optarem por estratégias colaborativas investem menos do que se decidirem desenvolver os seus projectos de forma isolada, ou seja diminuem os meios de financiamento empregues, melhorando também a sua eficiência. Adicionalmente, verifica-se uma significativa redução dos custos operacionais, através da conjugação de factores tais como: economias de escala, sinergias e economias de experiência. Por outro lado, os novos métodos de gestão associados à partilha de know-how e das experiências e tecnologia dos parceiros, também contribuem decisivamente para a realização de vantagens operacionais. Deste modo se conclui que o estabelecimento de uma estratégia colaborativa se traduz numa opção de investimento menos arriscada para os agentes económicos intervenientes.

As vantagens estratégicas das estratégias colaborativas são as que reforçam a posição competitiva das organizações intervenientes, isto é, melhoram a posição que cada empresa passa a ter no mercado e o seu desenvolvimento no futuro. A colaboração fomenta a expansão das actividades das organizações intervenientes assegurando, nomeadamente: i) o reforço da quota de mercado; ii) a penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas; iii) o acesso a novas tecnologias; iv) a produção e comercialização de novos produtos; e ainda v) a sua integração vertical.

Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento de estratégias de colaboração, por um lado potencia a obtenção de vantagens competitivas e, por outro, influencia a estrutura e o nível concorrencial do sector em questão.

#### **4.2.3. Tipos de estratégias colaborativas**

Tomada a decisão de encetar uma estratégia colaborativa, com vista à internacionalização ou reforço da posição competitiva actual, as empresas têm a possibilidade de optar por diversos tipos de alianças (Daniels et al., 2003). A opção de cada empresa dependerá dos recursos a alocar, dos objectivos que pretenda atingir, do seu poder negocial junto do mercado, das vantagens colaborativas versus individuais e dos custos da criação, transferência e manutenção da aliança. Ainda segundo o autor, as estratégias colaborativas mais usuais são: i) licenciamento; ii) *franchising*; iii) contractos de gestão; iv) operações *turnkey*; v) *joint ventures*; vi) *equity alliances*; e vii) colaboração informal.

##### **a) Licenciamento**

Os acordos de licenciamento são contractos que consistem na concessão de direitos de propriedade intangível por parte de uma organização (licenciadora) a outra (licenciado), em que esta tem o direito de produzir e comercializar um produto numa área geográfica específica e num dado período (Daniels et al., 2003). Geralmente a entidade licenciadora é obrigada a fornecer informação técnica e assistência, enquanto o licenciado é obrigado a explorar os direitos e a pagar royalties ao licenciador. A escolha desta modalidade contratual justifica-se sempre que: i) se pretende aproximação ao mercado local; ii) existe intenção de entrar rapidamente no mercado e iii) o custo de entrada individual no mercado é elevado. Deste modo, colaborando, o licenciador evita o investimento permanente e tem acesso a mercados que de outra forma poderiam ser inacessíveis, enquanto o licenciado obtém um mais rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutros países (Brito, 1993).

##### **b) *Franchising***

O *franchising* é um contracto que consiste numa empresa (franchisador) conceder o direito a outra (franchisado) de produzir e/ou distribuir os seus produtos, mantendo as suas características e requisitos em troca de uma contrapartida financeira, comprometendo-se o franchisador a apoiar o franchisado ao longo do decurso do negócio. Nesta modalidade colaborativa, o franchisador cede o seu *know-how* e presta assistência técnica ao franchisado, nomeadamente na área financeira e comercial, limitando-se este a exercer a

sua actividade mediante o que o franchisador lhe disponibiliza. Em determinados contratos é também costume o franchisador indicar ou até impor ao franchisado, os fornecedores com que este poderá estabelecer relações de aprovisionamento (Daniels et al., 2003).

Nos contratos de *franchising* o franchisado utiliza a marca da entidade franchisadora, assumindo a obrigação de exercer uma actividade comercial, fazendo uso da informação dada pelo franchisador, de acordo com o conceito empresarial do franchisador e mediante o controlo do mesmo. Em contrapartida o franchisador tem a obrigação de transmitir *know-how* empresarial ao franchisado e prestar-lhe assistência técnica empresarial. Por outro lado, o franchisado está proibido de fabricar, adquirir, vender ou revender bens ou serviços que entrem em concorrência com a entidade franchisada, impondo-se adicionalmente ao franchisado que este adquira ao franchisador directa ou indirectamente mais de 80% das suas compras (Barros, 2008).

O *franchising* permite ao franchisador a expansão rápida e contínua do negócio, custos reduzidos na penetração do mercado nacional, direitos de entrada e *royalties* derivados da sua experiência no negócio, um fornecedor exclusivo, a possibilidade de aumentar o poder de compra em cadeia e um aumento de rentabilidade de investimento. O franchisado usufrui de uma marca conhecida, recebe apoio operacional, conselhos e apoio técnicos, inicia um negócio em colaboração e portanto com menos risco, está mais protegido da concorrência e aprende com os erros dos outros.

Contudo este tipo de contrato traz ao franchisador e ao franchisado um conjunto de desvantagens. Para o franchisador estas traduzem-se nomeadamente: i) em não exercer poder absoluto sobre o franchisado; ii) apenas poder cancelar o contrato em determinadas circunstâncias; iii) poder vir a verificar que haveria um maior lucro se os estabelecimentos fossem propriedade da empresa; iv) a possibilidade do franchisado poder declarar rendimentos inferiores aos reais e v) a eventualidade deste decidir criar um negócio semelhante ao do franchisador, fazendo-lhe concorrência directa. Quanto ao franchisado as principais desvantagens que se referem são: i) impacto de uma potencial imagem comercial e/ou pessoal negativa do franchisador; ii) o elevado controlo por parte do franchisador; e iii) ainda o risco da actividade de *franchising* contratualizada, poder não corresponder às expectativas do franchisado, tanto em termos de lucro, como de satisfação e obrigação de manter a exploração, devido às restrições de cancelamento do contrato (Costa, 1999).

**c) Contratos de gestão**

O talento da gestão é um dos mais importantes activos de uma empresa e pode ser transferido internacionalmente. Na perspectiva das estratégias colaborativas, o talento pode ser transaccionado através do estabelecimento de contratos de gestão, através dos quais uma empresa utiliza parte dos seus colaboradores especialistas nesta matéria, para ajudar uma outra empresa, estrangeira, durante um período de tempo específico e com vista a que esta adquira competências nesta área. Normalmente uma empresa utiliza esta estratégia de colaboração, quando acredita que desta forma as suas operações, pré-existentes ou novas, passarão a ser geridas de forma mais eficiente. Existem vantagens mútuas para os intervenientes. Para a empresa estrangeira, a principal vantagem reside na obtenção da assistência que deseja sem necessitar de IDE, ou seja, não é adquirida nem tem as suas operações sob controlo de terceiros. Por sua vez a empresa à qual os gestores pertencem, encaixa receitas sem ter que investir em capital (Daniels et al., 2003).

**d) Subcontratação**

Trata-se de uma estratégia colaborativa que assenta na colocação de encomendas por parte de uma empresa (denominada principal) de produtos, partes de produtos, ou meras operações sobre os mesmos, a uma outra empresa (denominada subcontratada) com base em especificações pré-estabelecidas. Em determinadas situações, impõe-se que, por imperativos comerciais, marketing e genericamente com vista a assegurar a standardização dos produtos, ou operações parciais da cadeia de produção, a empresa principal proceda à cedência de conhecimentos técnicos, tecnológicos e mesmo de maquinaria e equipamentos, formalizada através de contratos adicionais de assistência técnica ou de licenciamento (Brito, 1993).

Objectivamente, a subcontratação internacional tem por base ideias claras e processos simples. Segundo refere Powell (1990), a subcontratação é uma forma de desintegração vertical mediante a qual as organizações se especializam em determinadas funções do processo produtivo, normalmente naquelas em que possuem mais vantagens competitivas.

**e) Operações *Turnkey***

Representam estratégias de colaboração suportadas por acordos, pelos quais uma empresa contrata outra para a construção de infra-estruturas ou equipamentos industriais prontos a utilizar (chave na mão). Usualmente os fornecedores deste tipo de instalações e operações são empresas construtoras ou produtoras de equipamento industrial. Caracterizam-se pelos elevados custos da realização dos projectos, os quais podem atingir valores exorbitantes, pelo que apenas grandes empresas multinacionais ou os governos dos países têm capacidade para os realizar (Daniels et al., 2003).

**f) *Joint Ventures***

São estratégias de colaboração que resultam formalmente da associação de empresas juridicamente independentes, com a finalidade de utilizarem, o seu conhecimento dos mercados, a sua dimensão, a sua capacidade económica e financeira e os factores produtivos comuns por forma a, aumentar a sua quota de mercado, ou incrementar a produção, minimizando os custos (obtenção de sinergias), reduzindo paralelamente os riscos operacionais comparativamente com o investimento individual (Daniels et al., 2003). As *Joint Ventures*, assumem características de investimento directo, podendo revestir a forma de colaborações, constelações, redes e consórcios e regra geral, não envolvem a criação de novas empresas ou entidades. Normalmente resultam da junção de, i) duas ou mais empresas do mesmo país, que se juntam para exercerem uma actividade num mercado estrangeiro, ii) empresas de dois ou mais países, com vista ao estabelecimento de operações num terceiro país ou globalmente, iii) uma empresa privada e um governo local ou ainda, iv) uma empresa privada com uma empresa pública de um terceiro país (Daniels et al., 2003). Entre outras tipologias, as *Joint Ventures* incluem, acordos de distribuição, acordos de representação, acordos de produção conjunta e acordos de investigação e desenvolvimento.

As principais vantagens das *Joint Ventures* incluem, i) a redução de custos em função da partilha das despesas de investimento, os quais resultam de economias de escala e sinergias; ii) menor necessidade de financiamento; iii) acesso a novas formas de organização e métodos de gestão; iv) penetração em novos mercados; v) aquisição de novas tecnologias; vi) menor risco; e vii) realização de projectos mais complexos e difíceis

de implementar individualmente. Evidencia-se no entanto como principal desvantagem, o risco de difusão do conhecimento para o(s) parceiro(s) (Roos, 1989).

**g) *Equity Alliances (ou Equity Joint Ventures)***

*Equity Alliances*, distinguem-se da tipologia das *Joint Ventures*, na medida em que esta forma de colaboração, normalmente, implica a criação de novas empresas, participadas por duas ou mais "empresas-mãe", verificando-se a partilha da propriedade de activos, riscos e de lucros. Em muitos casos uma das empresas fornece a tecnologia e a ligação a mercados externos, enquanto a empresa local fornece o acesso ao mercado local, a recursos (inputs) locais, conhecimentos sobre o país de implantação ou outras capacidades importantes (Gomes-Casseres, 1996).

Anderson (1990) realça dois aspectos fundamentais que distinguem as *equity alliances* de uma *joint venture*: a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem e a partilha da gestão, do património, dos riscos e dos lucros ou prejuízos.

**h) Colaboração informal**

As estratégias colaborativas anteriormente abordadas são normalmente designadas por formais, uma vez que envolvem contratos entre as partes envolvidas. No entanto, é de salientar que a cooperação entre as organizações não se resume apenas à colaboração formal. Com efeito, as empresas não são entidades isoladas e independentes e, por conseguinte, interagem com outras entidades, tais como: i) clientes; ii) fornecedores; iii) concorrentes; iv) organismos estatais; v) instituições financeiras; vi) clientes de clientes; etc. Trata-se de um processo dinâmico, que dá origem à construção de redes de relacionamentos, das quais vão emergindo formas avançadas de cooperação, dependência e de adaptação entre as organizações nelas envolvidas, baseadas na confiança mútua dos colaboradores. A colaboração informal produz normalmente vantagens, quer ao nível da estabilidade e segurança do negócio, quer ao nível da eficiência e produtividade, fruto de uma melhor coordenação de actividades, com a particularidade de normalmente não se encontrar formalizada por qualquer contrato escrito. Este modelo, que realça o papel da



cooperação (informal), da complementaridade e da dependência entre os actores económicos, é conhecido por *Network Approach* (Easton e Araujo, 1989).

#### **4.2.4. Sucesso vs insucesso das estratégias colaborativas**

De acordo com Moffat, et al. (1997) os problemas mais comuns nas estratégias colaborativas são os conflitos de interesse, a estrutura de gestão inadequada ao desenvolvimento conjunto, a falta de informação das operações do parceiro e os problemas de resposta à pressão do mercado ou resultantes das rápidas mudanças internas da organização. Apesar das estratégias colaborativas apresentarem inúmeras vantagens, algumas empresas evitam-nas, visto que existem algumas dificuldades que poderão condicionar o sucesso das colaborações, como se verá a seguir:

##### **4.2.4.1. Importância da colaboração para os parceiros**

Quando a importância da colaboração é diferente para os parceiros poderão surgir problemas. Se algo corre mal, é frequente o parceiro mais activo culpar o menos activo pela sua falta de atenção e o menos activo culpa o mais activo pela sua fraca capacidade de tomada de decisão. Esta diferença de atenção e importância está frequentemente relacionada com a dimensão das empresas aliadas. A colaboração tende a ser mais importante e até mesmo crucial para a sobrevivência das empresas de menor dimensão. No entanto, para as empresas mais pequenas o receio de falhar também é mais premente, devido ao frequente excesso de focalização interna e consequente pouca experiência em contactos colaborativos, enquanto que para as empresas de maior dimensão, com suporte financeiro e estrutural mais definido, as alianças são muitas vezes uma entre muitas, conferindo-lhes por conseguinte um maior conhecimento do ambiente colaborativo. Mais ainda, em caso de desavenças, normalmente a empresa mais pequena encontra-se em desvantagem, já que provavelmente terá menos recursos financeiros que uma empresa maior (Brouthers et al., 1995).

##### **4.2.4.2. Controlo de divergências entre parceiros**

Tomada a decisão de formar uma aliança, os parceiros enfrentam sérios desafios para transformar os objectivos propostos numa parceria viável e de sucesso, desde as

actividades de rotina até às políticas estratégicas. Na fase de implementação é necessário que ambas as empresas aportem recursos humanos e materiais, desenvolvam uma estrutura de gestão com poder e controlo suficiente e aprendam a cooperar para obterem benefícios mútuos. Não obstante, os desentendimentos e conflitos surgem e exigem que as chefias desenvolvam novas capacidades de gestão, direccionadas para lidar com relações horizontais complexas e legalmente autónomas. Quando duas empresas tentam trabalhar juntas apenas a partir de um acordo, as hierarquias tendem a ser suplantadas por um sistema desordeiro de comando paralelo. As chefias intermédias e de topo encarregues de gerir o novo projecto podem sentir incerteza acerca de qual dos parceiros possui o controlo efectivo e a capacidade de decisão, sendo preciso uma especial atenção em relação à escolha do pessoal e gestores para esta fase de *liaison*.

Assim, a criação de uma subsidiária formalmente independente, com o seu próprio quadro de directores e com uma hierarquia interna definida, com poderes equitativos pode ser uma solução para ajudar os parceiros a clarificar direitos e expectativas. Mesmo em casos em que o controlo é cedido a uma das partes, ambas as empresas podem ser responsabilizadas por eventuais problemas. Por outro lado, quando o controlo não é distribuído de forma clara e assertiva, a colaboração pode ser penalizada por falta de direcção e chefia. Mas nem mesmo as mais meticulosas salvaguardas contratuais podem servir de garantia às incertezas, ambiguidades e disputas que facilmente surgem.

Para evitar os eventuais fracassos dos acordos colaborativos as empresas devem elaborar um planeamento cuidadoso dos acordos, definir restrições e cláusulas de exclusividade, limitar a transferência de tecnologias, aumentar o controlo das operações e construir as alianças com base na confiança, obrigações e compatibilidade, pois na maioria das vezes o insucesso das alianças advém da indefinição e até ausência de regras (Devlin e Bleackley, 1988 ).

#### **4.2.4.3. Contribuição e apropriação dos parceiros**

A existência de disparidades de contributo por parceiro, podem impedir a confiança entre os parceiros devido à capacidade desigual de cumprir com as suas obrigações. Se uma empresa contribui mais que a outra, pode achar-se no direito de assumir um maior controlo sobre as decisões. Também ao longo do seu tempo de vida, a capacidade de

contribuição de cada uma das empresas pode diminuir comparativamente, colocando em risco os objectivos da colaboração. Por outro lado e especialmente em empresas tecnologicamente avançadas, poderão surgir suspeitas de que uma das empresas beneficia mais do que a outra com a colaboração, seja através da apropriação de conhecimento, seja por utilizar a colaboração para evitar que haja concorrência. Esta suspeita não é completamente infundada, já que existem inúmeros casos em que a colaboração termina após uma das empresas considerar ter obtido todos os benefícios que a outra ou outras tinham para oferecer (Devlin e Bleackley, 1988 ).

#### **4.2.4.4. Diferenças culturais entre os parceiros**

Após a formação de uma aliança internacional, é frequente as empresas experimentarem choques culturais devido a uma diferença acentuada entre as culturas dos países ou mesmo entre as culturas corporativas. Culturas corporativas diferentes entre empresas da mesma nacionalidade podem também ser causa de ruptura, até porque a definição de sucesso difere entre países e culturas. Enquanto que, por exemplo, para as companhias americanas o sucesso se mede através do lucro, quotas de mercado e benefícios financeiros, para uma empresa oriental o sucesso passa primariamente pela consolidação de objectivos estratégicos ou aumento de competências. Já uma empresa europeia tende a medir o sucesso através do rácio entre a rentabilidade e o cumprimento das responsabilidades sociais. Estas diferenças culturais podem significar que, numa colaboração entre países de diferentes culturas, um dos parceiros esteja satisfeito com o sucesso e o outro não. A língua é outro dos factores que podem dificultar uma colaboração com sucesso assim como a cultura organizacional de cada país. Por exemplo, o estilo de liderança, as políticas de recursos humanos ou a aversão à incerteza diferem entre as culturas e podem tornar-se factores de ruptura. É frequente que a colaboração entre empresas de culturas diferentes seja precedida de longos relacionamentos informais com resultados históricos positivos, que servem como experiência (Devlin e Bleackley, 1988 ).

#### **4.2.4.5. Sucesso das Estratégias Colaborativas**

Para que uma aliança estratégica seja bem sucedida é necessário que coloque as empresas envolvidas numa melhor posição competitiva do que aquela em que se encontravam antes do acordo (Teixeira e Diz, 2005). No entanto, se uma ou mais das

empresas envolvidas, considerar que o sucesso de uma aliança passa apenas por atingir os objectivos estratégicos ao mesmo tempo que recupera o investimento realizado, então segundo a opinião generalizada dos analistas, existe uma forte probabilidade de ocorrerem elevados níveis de instabilidade e até de dissolução entre as alianças estratégicas (Todeva, 2005). Num estudo realizado por Todeva (2005), mais de 80% das alianças terminaram em aquisições, normalmente por parte do parceiro mais forte. Quando a ruptura se torna inevitável, os cenários possíveis para uma dissolução da aliança, são nomeadamente os que se apresentam no quadro 15.

**Quadro 15: Cenários de divórcio**

<b>Cenários de Divórcio</b>	<b>Resultados</b>
Planeado vs não planeado	Término por aquisição
Amigável vs litigioso	Término por dissolução
Mútuo acordo vs um dos parceiros não aceita	Término por reorganização da aliança

Fonte: adaptado de Daniels et al., 2003

#### **4.2.5. Gestão das estratégias colaborativas**

A literatura existente sobre estratégias colaborativas é unânime em defender que estas permitem que, a empresa alcance os seus objectivos estratégicos de melhor forma: i) mais rapidamente, ii) de forma mais abrangente e global, iii) assumindo menos riscos e iv) com menor investimento, do que actuando individualmente. No entanto, à medida que o acordo de colaboração se desenvolve, os parceiros terão necessidade de proceder periodicamente a novas avaliações acerca de determinadas decisões uma vez que, por exemplo, os recursos ou até mesmo o envolvimento do parceiro, podem mudar tornando a colaboração mais ou menos vantajosa. Adicionalmente, o ambiente externo é susceptível a mudanças profundas, podendo uma determinada localização tornar-se demasiado arriscada ou surgirem políticas governamentais que impeçam a criação ou até a manutenção de parcerias em determinadas áreas. Devido a estes constrangimentos, é fundamental que uma empresa reexamine continuamente a adaptação entre os seus acordos colaborativos e a sua estratégia (Daniels et al., 2003).

#### **4.2.5.1. Dinâmicas das estratégias colaborativas**

A dinâmica das estratégias colaborativas determina o seu ciclo de vida. A colaboração com uma empresa estrangeira permite acelerar a apreensão de conhecimentos através do parceiro, exigindo-se no entanto à empresa um maior compromisso do que o existente anteriormente. Simultaneamente, a aprendizagem sobre um mercado pode permitir à empresa, entrar num outro mercado sendo este conhecimento valorizado se existirem semelhanças culturais. Segundo Gonçalves (2007), as empresas têm que internalizar e tornar acessível a todos os interessados as experiências por que passam, como condições para enriquecer a sua capacidade de explorar o valor de futuras parcerias.

À medida que as operações internacionais de uma empresa evoluem, é no entanto expectável que uma certa tensão organizacional se venha a desenvolver internamente. É o caso de uma empresa deixar de produzir no mercado doméstico e deslocalizar a produção para outros países eventualmente emergentes, exportando total ou parcialmente os seus produtos, com consequências ao nível da redução do tamanho do sector de produção doméstico. Uma outra situação prende-se com a probabilidade de ocorrerem rivalidades entre os diversos departamentos, no âmbito das políticas internas de objectivos comerciais, clamando estes para si o eventual direito sobre as vendas no país em que a empresa entrou ou irá entrar. Sob estas circunstâncias, impõe-se a criação de uma equipa isenta e independente com funções de avaliação das decisões e do desempenho da organização, sendo também necessário o desenvolvimento e definição de meios de avaliação adaptados à realidade da empresa e que permitam a distinção entre os factores controláveis e não controláveis pelos colaboradores dos diferentes departamentos.

Observadas as vantagens e constrangimentos, a maioria dos analistas refere existirem evidências de que à medida que as empresas participam em mais estratégias colaborativas, obtêm um melhor desempenho (Daniels et al., 2003).

#### **4.2.5.2. A necessidade de compatibilidade entre parceiros**

Uma empresa pode encontrar os seus parceiros de duas formas: i) procurando uma colaboração para as suas operações externas ou, ii) respondendo a uma proposta de outra empresa para implementarem em conjunto um acordo de colaboração. Em ambos os casos é necessário avaliar cuidadosamente o potencial parceiro, não somente pelos recursos que

poderá aportar à colaboração, mas também pela sua motivação e compatibilidade para trabalhar conjuntamente. Os possíveis parceiros podem ser identificados em encontros internacionais, através de eventos ou estudos publicados em jornais e revistas, conferências técnicas ou mesmo através de actividades sociais. À medida que os contactos se vão estabelecendo, a aproximação entre os gestores de cada uma das empresas potencia novos contactos, germinando desta forma a possibilidade de se estabelecerem plataformas de colaboração. Uma empresa pode aumentar a sua própria visibilidade ao participar em trocas favoráveis, estimulando contactos no local da potencial colaboração (Daniels et al., 2003).

Para Brouthers et al. (1995), existem quatro condições “C” inerentes às alianças estratégicas, as quais se configuram como uma estrutura analítica, para aplicação à selecção de parceiros internacionais, a qual tem por objectivo aumentar as possibilidades de formação de alianças estratégicas internacionais de sucesso. Segundo esta estrutura as alianças estratégicas apenas seriam formadas quando:

- a) Os parceiros oferecem aptidões Complementares,
- b) Existem culturas Cooperativas entre as empresas,
- c) As empresas têm objectivos Compatíveis,
- d) Os níveis de risco forem Comensuráveis.

#### **4.2.5.3. O processo de negociação inerente às alianças**

Os contratos de colaboração incluem cláusulas para que a informação confidencial de cada uma das empresas colaborantes, não seja divulgada pelos parceiros. De forma a salvaguardar a disseminação de conhecimentos de natureza produtiva, os quais dotariam os parceiros da capacidade para produzir uma cópia exacta de um qualquer produto, algumas empresas vendedoras mantêm, o direito de propriedade e produção de componentes específicos. Por outro lado, quando uma empresa quer vender tecnologia que ainda não foi colocada no mercado, não pode mostrar todo o processo ao potencial comprador (parceiro), pois arrisca-se a divulgar o processo tecnológico.

Por sua vez, o comprador é relutante no que concerne a comprar algo que ainda não foi visto ou avaliado, pelo que o processo de negociação se torna complexo, exigindo-se como forma de tornear o problema, a definição de pré-acordos que protejam ambas as

partes. Outro ponto controverso da negociação para o estabelecimento de acordos de colaboração, é o secretismo dos seus termos financeiros. Um exemplo típico de dificuldades nesta matéria, é o caso de em alguns países os respectivos governos exigirem aprovar os contratos de licenciamento internacionais, consultando muitas vezes os seus homólogos de outros países, relativamente a acordos similares, com vista a salvaguardar a melhor posição possível do país, na negociação com as empresas multinacionais de outros países (Daniels et al., 2003).

#### **4.2.5.4. Cláusulas contratuais**

Segundo Daniels et al. (2003), ao transferir vantagens competitivas para uma *joint venture*, ou direitos de propriedade intangíveis para outra empresa num acordo de licenciamento, as empresas colaborantes perdem algum controlo sobre os activos ou propriedade intangível. Embora não seja possível antecipar todos os pontos de desacordos futuros e protegê-los num contrato, as condições contratuais devem delinear:

- a) Como pôr termo ao contrato se as partes não concordarem com as directivas;
- b) Que métodos utilizar para testar a qualidade da colaboração, produtos ou serviços;
- c) Quais as limitações geográficas no uso dos activos;
- d) Que empresas vão gerir que partes das operações delimitadas no acordo;
- e) Quais os compromissos futuros de cada empresa;
- f) Como é que cada empresa irá comprar, vender ou usar os activos intangíveis que resultarem do acordo colaborativo.

Os contratos devem ser detalhados como salvaguarda dos interesses dos parceiros, mas em última instância os tribunais regulam os possíveis desentendimentos entre as partes. Contudo tendo em conta que o custo com os desentendimentos é elevado, é mais benéfico para as partes resolverem-nos pessoalmente, daí que no processo de escolha do parceiro um aspecto crítico a ter em conta é a capacidade de desenvolver comunicação com a gestão da outra empresa (Daniels et al., 2003).

#### **4.2.5.5. Avaliação do desempenho das estratégias colaborativas**

Com vista a uma avaliação periódica e contínua do desempenho do ou dos parceiros, a equipa de gestão da empresa deve estimar as vendas, margens de comercialização, resultados operacionais e determinar se o acordo cumpre com os padrões de qualidade, bem como avaliar os requisitos de manutenção de forma a verificar se a outra empresa está a contribuir de forma adequada. Neste contexto, no contrato devem estar definidos os objectivos comuns e expectativas, para que ambas as partes percebam o que é esperado. Adicionalmente a empresa precisa também de avaliar periodicamente se o tipo de colaboração deve mudar, pois em alguns casos, mesmo que o parceiro esteja a fazer o que é esperado, a empresa pode concluir que a colaboração não é mais do seu interesse (Daniels et al., 2003).

Para além do já referido, na avaliação do desempenho das estratégias colaborativas, devem-se distinguir dois campos de análise: o desempenho da aliança e o desempenho das empresas que integram a aliança. Cada aliança possui características que a tornam quase única, pelo que considerando as suas diferenças (objectivos, duração, etc...), a definição de medidas e a medição do desempenho se tornam normalmente bastante difíceis. Considera-se no entanto que se os parceiros atingem os seus objectivos dentro do tempo determinado, é porque a aliança teve sucesso. Não obstante, este tipo de medida é algo simplista e pouco objectiva (Gonçalves e Faustino, 1996). A grande maioria dos estudos que permitem compreender a relação entre o envolvimento em alianças e o nível de desempenho, baseiam-se em medidas como a experiência dos gestores, o tipo de alianças, a idade da empresa e a sua dimensão (Gonçalves, 2007). Parte destes estudos demonstraram no entanto, que um elevado número de alianças terminam antes dos objectivos atingidos, havendo assim elevada taxa de insucesso (Rehan e Berry, 2007).

Outros autores propuseram um modelo de avaliação do sucesso das alianças pela análise de determinados factores, tais como: i) a satisfação dos parceiros; ii) o volume de vendas; iii) a qualidade dos atributos das alianças (existência de grupos, coordenação, interdependência e confiança); iv) a comunicação comportamental (qualidade, informação partilhada e participação); e v) a aplicação de técnicas de resolução de conflitos (persuasão, domínio, mediação, resolução de problemas comuns e superação de obstáculos), sendo implícito que apenas com base na verificação de pelo menos uma parte significativa destas



circunstâncias é possível as alianças terem sucesso (Gonçalves e Faustino, 1996). A capacidade de gestão das alianças, sendo um conceito relativamente recente, varia de colaboração para colaboração, apresentando-se como uma competência crítica, cuja análise contribui para uma melhor compreensão do porquê da existência de diferentes desempenhos das alianças das empresas, dependendo o sucesso das mesmas desta capacidade (Dyer e Singh, 1998). A capacidade de gestão das alianças depende dos esforços que a empresa exerce para aprender e dos mecanismos de apoio que dedica a essa função (Gonçalves, 2007).

Não obstante o exposto, não existem segundo a literatura evidências sobre o nível de desempenho global das alianças (Gonçalves, 2007), tendo alguns autores concluído que o sucesso dos acordos dependerá significativamente dos parceiros e da sua intenção (Gonçalves e Faustino, 1996).

#### **4.3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Todeva e Knoke (2005) afirmam que as alianças estratégicas envolvem pelo menos dois parceiros que, se mantêm legalmente independentes, compartilham os benefícios bem como o controlo de gestão da parceria e contribuem numa ou mais áreas estratégicas, tais como em tecnologia ou produtos. Ainda segundo estes autores, estas três características comuns das alianças estratégicas criam interdependência entre unidades económicas autónomas e trazem retorno aos parceiros na forma de activos intangíveis que os induzem a contribuir continuamente para a parceria.

Rowley et al. (2000), definem alianças como qualquer acordo de cooperação iniciado voluntariamente entre empresas envolvendo a troca, partilha ou co-desenvolvimento, podendo os parceiros contribuir com capital, tecnologia ou outros activos específicos. Para estes autores, as firmas mais ligadas a redes de alianças estratégicas, têm vantagens competitivas sobre as firmas menos cooperantes. Esses autores afirmam ainda que, os tipos de benefícios obtidos via alianças estratégicas, dependem da capacidade das empresas em explorar tecnologias e informações existentes, visando aprofundar o conhecimento numa área específica, refinar uma inovação existente, ou mesmo desbravar o ambiente na procura de inovações emergentes ou outras mudanças significativas.

Entretanto, deve-se observar que, embora as alianças estratégicas derivem da cooperação entre firmas, nem toda a cooperação entre firmas é uma aliança estratégica. Para que uma aliança seja considerada estratégica, a cooperação entre firmas deve objectivar a geração de vantagens competitivas sustentáveis, Rehan e Berry ( 2007).

A formação de alianças estratégicas com vista a alcançar ou incrementar a competitividade ganhou grande impulso nas últimas décadas. Segundo Xie e Johnston (2004), a turbulência do mercado tem originado aquisições e fusões de empresas, cisões de divisões ou departamentos e criação de novas organizações com gestão independente, desinvestimentos, encerramento de unidades produtivas e desenvolvimento de alianças estratégicas.

Para Todeva e Knoke (2005), a capacidade de cooperação das empresas com outras firmas, a construção de relacionamentos com fornecedores e clientes, a obtenção de economias de escala e a partilha de custos e benefícios com parceiros localizados em lugares distantes e/ou em ambientes culturais diversos, resultam em vantagens competitivas.

Xie e Johnston (2004) consideram que a diversidade de produtos e mercados, o tamanho da empresa e a dimensão dos seus recursos, o envolvimento prévio em alianças, a atitude da gestão em relação a alianças, a cultura corporativa e as características da indústria são factores que determinam a propensão de uma firma a desenvolver alianças estratégicas.

Por seu lado, Rowley et al. (2000) adicionam que, a existência de capacidade interna para o desenvolvimento e a constituição de alianças entre organizações, não são substitutas, mas sim importantes complementos. Capacidade interna diz respeito à habilidade para analisar e aproveitar informações obtidas fora da empresa com vista a criar algo, enquanto a colaboração externa proporciona acesso a recursos que não poderiam ter sido gerados internamente.

Segundo Bae e Gargiulo (2004), as empresas formam alianças para adquirir recursos que, de outra forma, não estariam facilmente disponíveis no mercado, tais como: capacidades tecnológicas e acesso a mercados com grandes barreiras de entrada e legitimidade. Ainda segundo os autores, as firmas que se aliam com parceiros que detêm uma parcela significativa de um determinado recurso do mercado, e conseguem acesso

privilegiado a estes recursos, obtêm vantagens competitivas em relação a outras firmas sem acesso, ou com acesso menos privilegiado a esses recursos.

Com vista à concretização de objectivos organizacionais, económicos, estratégicos e políticos, através de alianças estratégicas, Todeva e Knoke (2005) referem que as empresas devem seguir as seguintes vias: i) procura de novos mercados; ii) aquisição de canais de distribuição; iii) acesso a tecnologia nova ou de transição; iv) aprendizagem e internalização de conhecimentos tácitos; v) obtenção de economias de escala; vi) integração vertical, i.e., recriar e estender ligações com fornecedores para promover a adaptação às mudanças ambientais; vii) diversificação através de novos negócios; viii) reestruturação e melhoria de desempenho; ix) partilha de custos e de recursos; x) desenvolvimento de produtos, tecnologias e recursos; xi) redução e diversificação de risco; xii) desenvolvimento de padrões técnicos; xiii) aquisição de vantagens competitivas; xiv) cooperação com rivais ou enfraquecimento de competidores; xv) complementaridade de bens e serviços para os mercados; xvi) co-especialização; xvii) superação de barreiras legais/legislatórias e, por fim, xviii) legitimação, i.e., seguir a tendência da indústria.

Rehan e Berry (2007), por sua vez, afirmam que as forças propulsoras do desenvolvimento de alianças são a globalização, a competição intensa e as baixas margens de lucro, citando como principais objectivos a atingir através da constituição de alianças: i) a obtenção de economias de gama e de escala; ii) acesso e entrada em novos mercados; iii) melhoria da posição de mercado; iv) desenvolvimento de produtos; v) modificação da estrutura do mercado; vi) rapidez de atendimento à procura do mercado; vii) acesso a recursos e sua eficiente utilização; viii) redução de riscos; e ix) aprimoramento de conhecimentos.

Segundo Rowley et al. (2000), a aquisição de vantagens competitivas por empresas que actuam em ambientes com dinâmicas diferentes, está associada a diferentes intensidades de associações entre parceiros. Por exemplo, associações mais intensivas e formais são mais vantajosas em ambientes estáveis do que associações menos intensivas, as quais são mais indicadas quando as incertezas são maiores. Por outro lado, as associações entre parceiros mais intensivas são caracterizadas por um maior investimento e maior número de interacções relacionadas com a troca de informações e conhecimento. As

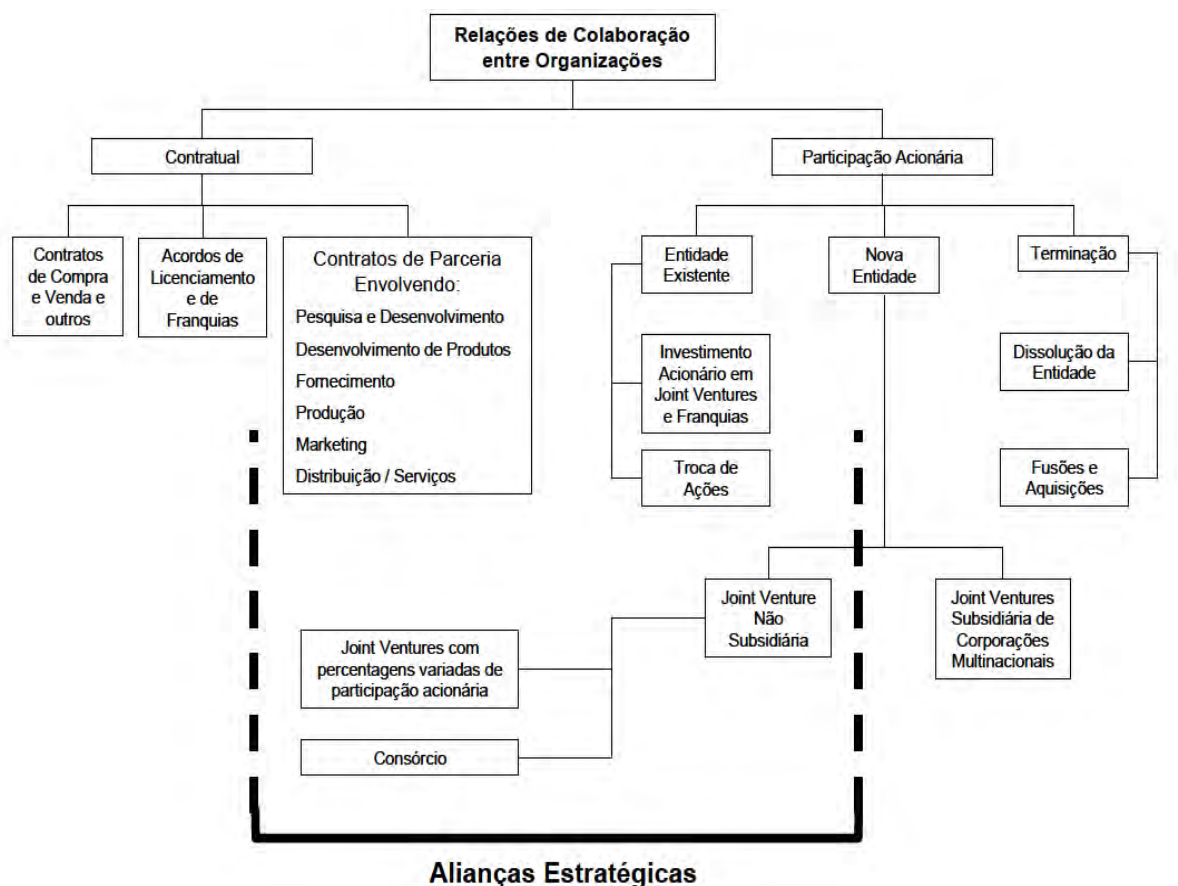
associações menos intensivas, exigem menos coordenação e menor entendimento das actividades por parte das organizações aliadas.

Para Xie e Johnston (2004), quando existem diferenças culturais entre os parceiros e/ou quando as alianças são verticais, a forma *joint venture* com participação accionista é preferível para viabilizar os objectivos da aliança. Por outro lado, quando a tecnologia empregue pelo segmento económico é intensiva, as relações contratuais são preferíveis às *joint ventures*.

Para Clarke-Hill et al. (1998), as alianças podem fazer expandir eficientemente capacidades estratégicas e/ou controlar mercados pela redução da competição.

Mockler (2001) estrutura os tipos de relações colaborativas entre empresas (ver figura 15), subdividindo-os entre contratuais (exemplo: contratos de compra e venda e acordos de licenciamento) e com participação accionista (exemplo: *Joint ventures*) e, afirma que as alianças estratégicas permitem: i) a expansão para outros continentes e acesso a novos mercados; ii) a adição de valor à linha de produtos da empresa; iii) a expansão da distribuição e provimento de acesso a materiais; iv) o desenvolvimento e melhoria das operações, mais facilidade de processos, acesso a novas capacidades, novos conhecimentos e novas tecnologias; v) o provimento de recursos financeiros adicionais; vi) a diminuição de riscos e adaptação relativamente rápida a alterações nas forças competitivas de mercado; vii) o aparecimento de novas oportunidades em face da crescente e intensa competitividade global; e viii) a redução da competição.

**Figura 15: Tipos de relações colaborativas entre empresas**



Fonte: Mockler (2001)

#### **4.4. PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL**

Efectuada a revisão e estudo da literatura sobre as temáticas: i) das vias de desenvolvimento possíveis das organizações; ii) das teorias de internacionalização; iii) das determinantes para a selecção e modos de entrada nos mercados; e iv) das estratégias colaborativas e das alianças estratégicas torna-se agora importante perceber quais são na sua essência, as motivações que orientam as empresas perante a internacionalização, concentrando a análise na óptica da opção pelo estabelecimento de estratégias colaborativas.

Neste âmbito, procedeu-se à elaboração duma proposta de modelização, cujo objectivo é procurar sintetizar o processo de internacionalização através da adopção de estratégias colaborativas. Neste modelo considera-se antes de mais que existem factores não só externos como internos, designados como antecedentes à decisão da empresa pela

presença em mercados externos, que impulsionam indirectamente a internacionalização. Os factores externos mais relevantes são: i) o fenómeno da globalização; ii) a concorrência, iii) o exponencial progresso tecnológico; iv) a redução de barreiras alfandegárias; e v) o aparecimento de novos produtos e similares. Por outro lado, os factores internos relacionam-se nomeadamente com: i) a cultura organizacional da empresa; ii) a capacidade de liderança; e iii) o conhecimento do mercado.

Adicionalmente aos factores ditos antecedentes, existe um conjunto de motivos específicos que impulsionam directamente a empresa a empreender para além do seu mercado doméstico, tais como a necessidade de expansão do mercado. Conjugadas as motivações directas e indirectas e tomada a decisão de internacionalização da empresa, subsiste ainda no contexto do modelo proposto perceber porque optam as empresas por estratégias colaborativas e neste caso, quais as razões que a fazem escolher determinado tipo de estratégia colaborativa em detrimento de outra.

Implementada a estratégia colaborativa elegida com o parceiro externo, há que considerar que o acordo tanto pode ter sucesso como insucesso. Na prática o mais comum é ocorrerem problemas diversos relacionados por exemplo com diferenças de objectivos e/ou culturais, que podem conduzir a três cenários distintos. Um dos cenários possíveis será a resolução dos problemas reconduzindo-se o sucesso. Outra hipótese será que os problemas em causa podem implicar a escolha de um outro tipo de estratégia colaborativa com o mesmo parceiro, ou ainda, as partes podem não chegar a um acordo na resolução dos conflitos, originando a extinção da colaboração.

Apesar do modelo proposto, conforme figura 16, ser constituído por fases, tal não significa que o processo seja tão linear e que não possa ser flexível. Por exemplo, uma empresa a actuar no mercado doméstico poderá não pretender internacionalizar-se, mas tal atitude não impede que possa surgir um potencial parceiro, interessado em colaborar com a empresa no sentido de a conduzir à internacionalização. Neste caso, não existem inicialmente motivos concretos da própria empresa para internacionalizar nem motivos para esta optar por estratégias colaborativas, surgindo a internacionalização como uma oportunidade não planeada, provocada por um terceiro.

Assim, a definição do modelo proposto, implica a consideração de algumas hipóteses, baseadas em toda a revisão de literatura efectuada e a serem de seguida apresentadas no quadro 16.

**Quadro 16: Hipóteses propostas para a definição de um modelo conceptual**

<b>Autores</b>	<b>Fundamentos induzidos da hipótese a ser proposta</b>	<b>Hipóteses propostas</b>
Das, et al. (2003)	Parcerias entre compradores e fornecedores, objectivam ganhos de produtividade pela integração de processos produtivos e de distribuição.	A integração de processos produtivos e de distribuição pode ser associada ao incremento nas quotas de mercado e nas quotas relativas, mais fortemente com relação à melhoria de processos.
	Alianças de mercados objectivam com partilha de marcas, dos canais de distribuição, da força de vendas, das redes de serviços e de marketing, e permitem a entrada em novos mercados geográficos ou outras segmentações de clientes.	O cumprimento desses objectivos pode ser associado mais fortemente com relação à melhoria da componente capacidade de relacionamento.
Xie e Johnston, (2004)	Alianças estratégicas têm, entre outros, os propósitos de aprendizagem em conjunto e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, com partilha da logística e distribuição da produção e/ou com partilha de mercados.	Os propósitos das alianças são, em grande parte, associados ao incremento das quotas de mercado.
Kaufmann e Schneider, (2004)	Intangíveis são caracterizados por um conjunto de atributos em que se alcançam rapidamente as economias de escala esperadas e, frequentemente, reflectem os efeitos de redes relacionais.	Activos intangíveis são frequentemente fruto do desenvolvimento de redes de relacionamentos.
Anslinger e Jenk,, (2004)	Alianças têm por objectivo a partilha de tecnologia, colaboradores e estratégia, o desenvolvimento de produtos e processos, o desenvolvimento de projectos de marketing, o acesso a canais de distribuição, a criação de novas fontes de informação, conhecimentos e tecnologias.	Esses objectivos devem gerar o incremento e ganhos de valor na linha de produtos e/ou quotas no mercado, sendo provável uma maior influência sobre a formação do preço do produto fruto das componentes e capacidade de relacionamento.

<b>Autores</b>	<b>Fundamentos induzidos da hipótese a ser proposta</b>	<b>Hipóteses propostas</b>
Carbone et al. (2005)	O maior valor da empresa advém das competências dos seus colaboradores, da sua carteira de clientes, dos relacionamentos desenvolvidos com os fornecedores e distribuidores, dos parceiros com competências e recursos complementares, das suas marcas e reputação conhecidas no mercado, da sua cultura organizacional, das suas rotinas e normas de funcionamento, dos seus controlos e auditorias internas e da sua capacidade de inovação.	Alianças estratégicas são consideradas fontes de criação de valor adicional e, ao mesmo tempo, favorecem o desenvolvimento e uma maior expansão da carteira dos activos existentes nos parceiros da aliança.
Marti, (2004)	Na economia do conhecimento as empresas desenvolvem vantagens competitivas sustentáveis baseadas não somente em seus recursos e capacidades internas, mas também sobre o capital intelectual de outras companhias, organizações e instituições.	Alianças estratégicas são fontes de recursos que proporcionam entre outras, o desenvolvimento da linha de produtos e de graus de controlo de capital relacional.
Edvinsson (1997)	Parceiros e alianças estratégicas são exemplos de activos intangíveis.	As alianças não são apenas estratégias influenciadoras do desenvolvimento de capital intelectual, mas também são um tipo de activo organizacional em si.
Todeva e Knoke (2005)	Alianças estratégicas são também parcerias que melhoram a efectividade das estratégias competitivas das firmas participantes pela afectação ou troca mútua de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos). São canais de transferência e de criação de novas capacidades organizacionais para os participantes e trazem benefícios aos parceiros, obrigando-os a fazerem contribuições contínuas para a parceria. As taxas de vendas aumentam quando a firma está aliada a parceiros distribuidores, tecnologicamente mais inovadores.	Alianças estratégicas são fontes de recursos que proporcionam o desenvolvimento de capital relacional e o consequente aumento nos ganhos e expansão de quotas nos mercados partilhados.



<b>Autores</b>	<b>Fundamentos induzidos da hipótese a ser proposta</b>	<b>Hipóteses propostas</b>
Edvinsson e Malone (1998)	Uma categoria de activos intangíveis, o Capital Organizacional, abrange inclusive, o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e recursos operacionais que aceleram o fluxo de conhecimento em direcção a áreas externas, tais como aquelas relacionadas com os canais de fornecimentos e distribuição de produtos e ou serviços.	O Capital Organizacional contribui para o desenvolvimento de alianças estratégicas, pelos esforços em investimentos na criação de alianças estratégicas.
Sull, D.N. (1999)	Uma das categorias de activos intangíveis, a Estrutura Externa, é definida pelas relações com os clientes, fornecedores e distribuidores, e inclui a reputação e a imagem da organização.	As Alianças integram um elevado grau de controlo nas estruturas organizacionais dos aliados, uma vez que influenciam a reputação e imagem dos mesmos em contexto de internacionalização. Estas últimas influenciam a capacidade de relacionamento.

#### **4.4.1. Hipótese da pesquisa**

De acordo com o quadro anterior, conclui-se, em linhas gerais, que as alianças estratégicas e a capacidade de gerir activos relacionam-se, porque o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais que resultam no aumento dos activos das organizações, deriva das suas habilidades em trocar ou partilhar conhecimentos com diferentes pares. (Nahapiet e Goshal, 1998; Das et al., 2003; Xie e Johnston, 2004; Anslinger e Jenk, 2004; Todeva e Knoke, 2005; Dyer e Singh, 1998; Rastogi, 2003; Carbone et al., 2005; Kaufmann e Schneider, 2004; Marti, 2004; e Mockler, 2001).

Outro interessante ponto de convergência entre alguns autores nesta matéria é que o desenvolvimento de alianças estratégicas, além de influenciar o desenvolvimento dos relacionamentos nos mercados de exportação, é considerado um activo intangível em si (Edvinsson, 1997; Sull, D.N., 1999). Portanto, ao desenvolver-se uma aliança com o objectivo de melhorar a posição competitiva dos aliados pode-se supor que os seus proveitos serão incrementados e os seus custos serão minimizados.

Edvinsson e Malone (1998) apresentam, como uma das categorias do capital intelectual, o capital organizacional, o qual abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, que agilizam o fluxo de conhecimento em direcção a áreas externas, tais como aquelas voltadas para os canais de fornecimento e distribuição. Tais investimentos são, muitas vezes, realizados especificamente para o desenvolvimento de alianças estratégicas.

Portanto, neste estudo verificar-se-á se existe ou não uma relação de causa - efeito positiva entre o desenvolvimento de alianças estratégicas e a geração de incrementos da performance no mercado exportador por parte da empresa produtora. Para tal propósito propõe-se as seguintes hipóteses de pesquisa a serem testadas.

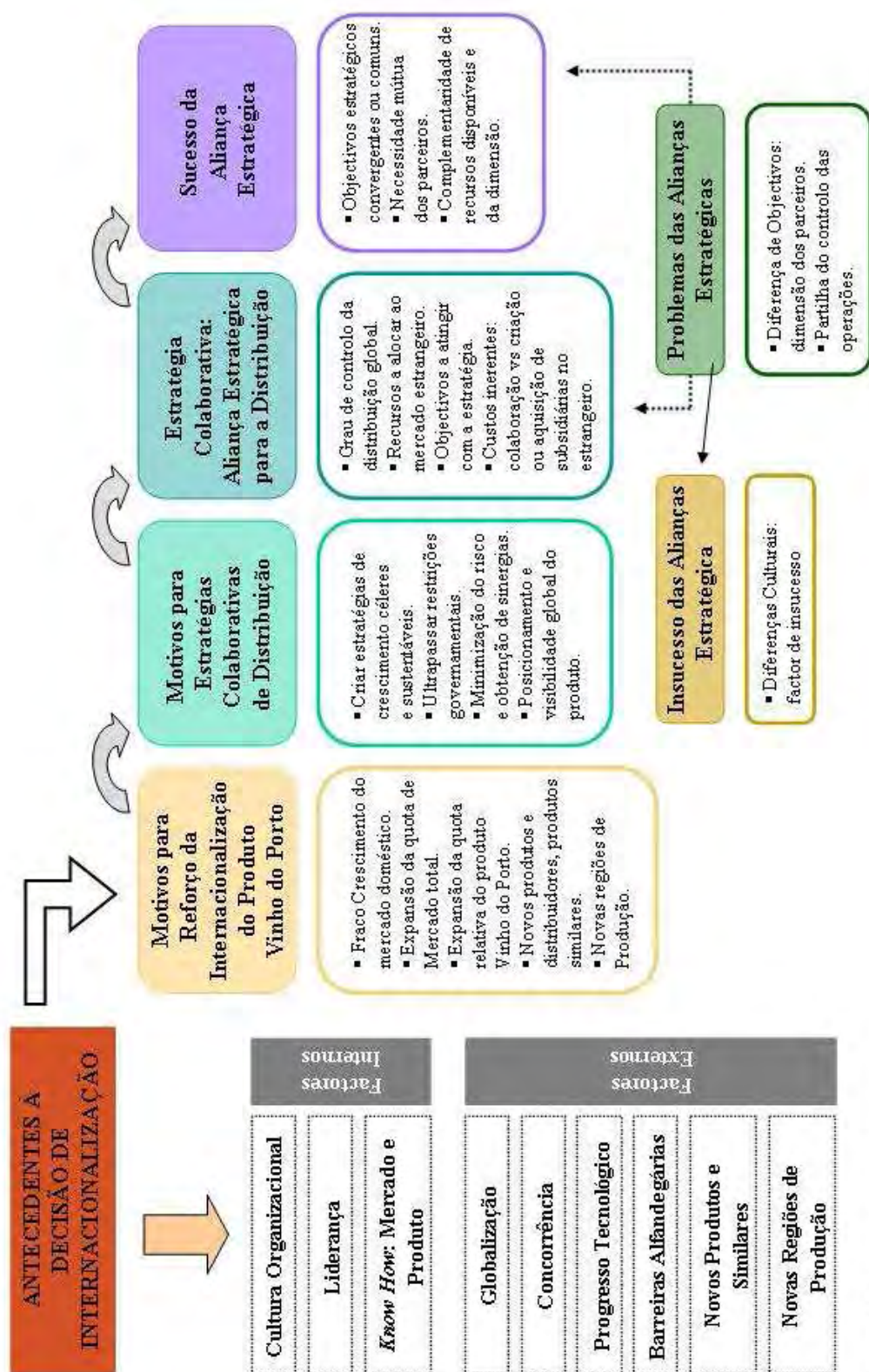
**H1: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores estão, em grande parte, associadas ao incremento das quotas de mercado, quer absolutas quer relativas.**

**H2: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores geram ganhos de valor na linha de produtos e/ou quotas de mercado, resultantes das componentes de capacidade de relacionamento.**

**H3: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores são fontes de recursos que proporcionam o desenvolvimento de capital relacional e o consequente aumento nos ganhos e expansão de quotas dos mercados partilhados.**

#### 4.4.2. Modelo conceptual

Figura 16: Modelo conceptual de estratégias colaborativas como modo de internacionalização das Empresas



Fonte: Elaboração própria

## **CAPITULO V - APLICAÇÃO DO ESTUDO: O CASO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA DO SECTOR DO VINHO DO PORTO NO CONTEXTO INTERNACIONAL**

### **5.1. DADOS E METODOLOGIA**

Na análise efectuada, utilizam-se observações mensais dos preços e volumes transaccionados em valor e em quantidades da marca  $\beta$ eta de vinho do Porto que constitui o nosso *case study* para os mercados da França (Fr), Países Baixos (Nl), Bélgica (Be), Reino Unido + Irlanda (Uk+Ie), Estados Unidos da América (Us), Alemanha (De), Canada (Ca), Suíça (Ch), Itália (It), Japão (Jp), Grécia (El) e Resto do Mundo (Rm). A amostra inclui ainda dados de volumes transaccionados pelo total da indústria do vinho do Porto.

Os dados base utilizados são consideravelmente vastos e cobrem o período de amostra de Janeiro de 1997 até Dezembro de 2008. Contêm variáveis do mercado do vinho do Porto da marca  $\beta$ eta, tais como: os preços, os volumes e seus impactos nas quotas absolutas de mercado e as quotas relativas da marca. Os dados mais relevantes resultantes do desenvolvimento dos modelos propostos são o preço da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta nos diversos mercados, as suas quotas relativas e de mercado, bem como os volumes transaccionados nos diferentes mercados.

Relativamente à metodologia a apresentar neste capítulo empírico, optou-se pela utilização de modelos econométricos para explicitar as relações/equações multivariadas existentes entre as variáveis acima referidas, tratando-se os dados referenciados em Painel. Por sua vez as estimações econométricas foram efectuadas com recurso à aplicação do *software* Stata 10.

#### **5.1.1. Análise Preliminar dos Dados**

Com base nas informações da marca, alvo do *case study*, gentilmente cedidas pela empresa actualmente sua detentora, preparou-se um conjunto de análises gráficas que demonstram a evolução da marca durante o período de 12 anos (1997 a 2008). Ao longo deste período a marca mudou de propriedade, numa primeira fase (de 1997 a Junho de 2002) foi pertença de um grupo multinacional com distribuição própria na grande maioria dos mercados onde é comercializada e numa segunda fase foi adquirida (Julho de 2002 a

2008) por um dos grupos familiares líderes de mercado no sector do vinho do Porto, o qual não possuindo uma rede de distribuição própria, encetou uma aliança estratégica para esta marca, com um grupo multinacional do sector da distribuição de bebidas alcoólicas.

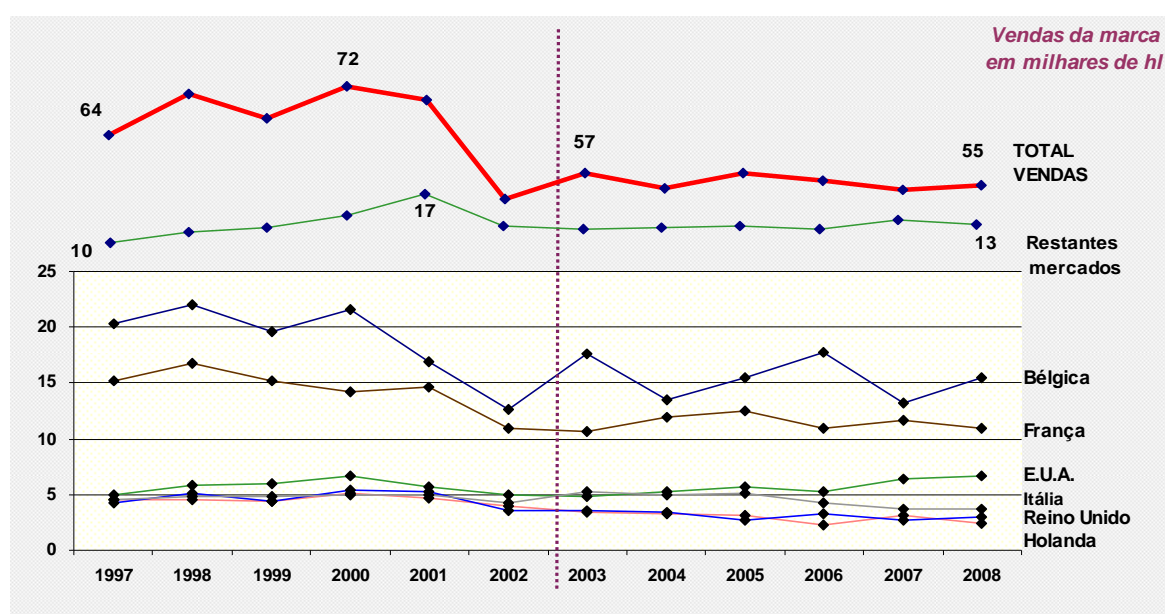
Neste contexto, constitui objecto desta análise empírica, a observação do comportamento evolutivo das seguintes variáveis da marca: i) volume anual comercializado; ii) valor anual da comercialização; iii) preço anual médio da comercialização; iv) quota de mercado anual relativa em volume; e v) quota de mercado anual absoluta em volume, antes e após a aliança estratégica encetada, de forma a concluir, especificamente, sobre os benefícios para a marca da opção estratégica tomada.

### 1) Evolução das quantidades anuais comercializadas da marca $\beta$ eta

A figura 16 apresenta a evolução das quantidades anuais comercializadas pela marca, antes e após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002. Evidência que no momento da mudança de propriedade (Junho de 2002), a marca que havia registado um pico elevado de volume de vendas entre 1997 e 2000, sofreu uma queda acentuada entre 2001 e 2002, verificando-se após a mudança de propriedade e até à data uma estabilidade média global dos volumes de vendas, muito embora sejam observáveis algumas oscilações por mercado, umas positivas (EUA) e outras negativas (Reino Unido).

**Figura 16: Evolução das quantidades comercializadas da marca  $\beta$ eta para os principais mercados e no total**

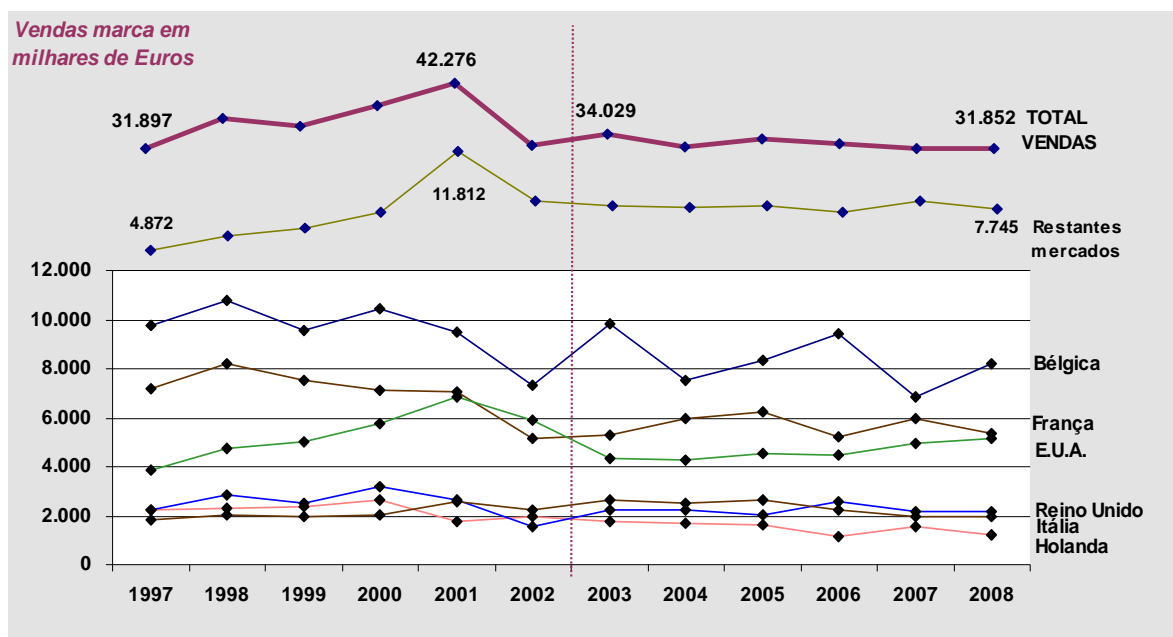
(variável  $X_{2i}$ )



## 2) Evolução do valor anual da comercialização da marca $\beta$

A figura 17 apresenta a evolução do valor anual comercializado pela marca, antes e após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002. A marca que havia registado o valor de comercialização mais elevado do período da amostra em 2001 (42,3 milhões de euros), apresentava em 2002 tendência para uma queda acentuada deste valor (32,4 milhões de euros), verificando-se após a mudança de propriedade e até à data uma estabilidade relativa do valor de comercialização total, com tendência para o reforço da posição dos mercados que consomem as categorias especiais de vinho do Porto como os EUA, face a outros como a França cujo consumo assenta essencialmente em produtos *standard*. Comparativamente em 2008, as exportações para a França e os EUA em valor estiveram muito próximas, mas em termos de volumes, estas foram respectivamente de 15,5 e 6,7 milhares de hectolitros.

**Figura 17: Evolução do valor da comercialização da marca  $\beta$  para os principais mercados e no total**



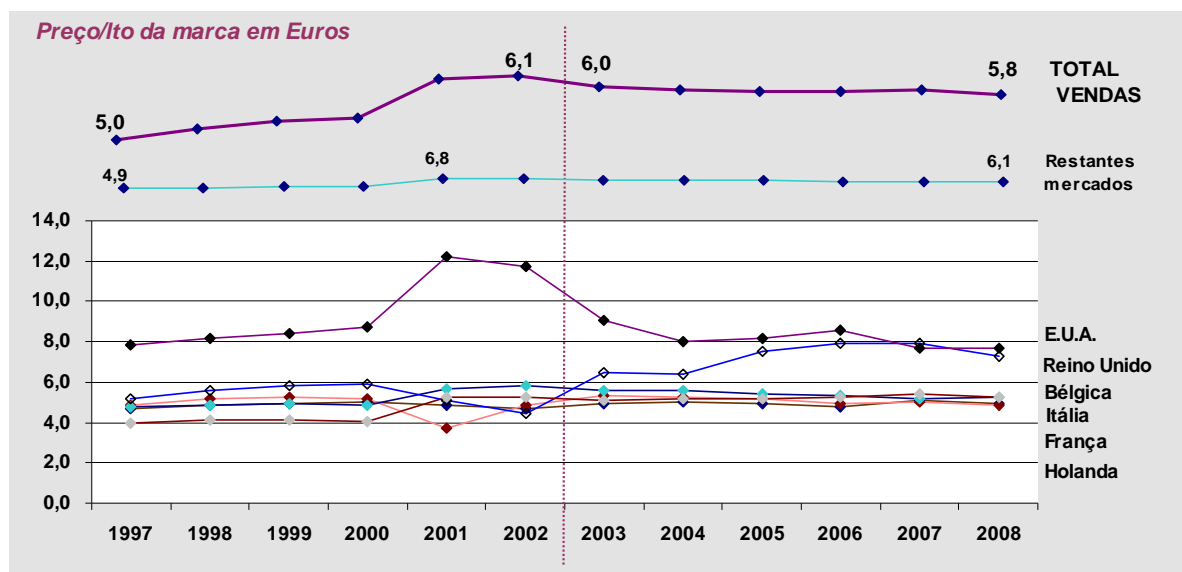
## 3) Evolução dos preços anuais médios da comercialização

A figura 18 apresenta a evolução dos preços médios anuais da comercialização da marca, antes e após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002, verificando-se após a mudança de propriedade e até à data estabilidade dos preços médios totais, não

obstante mercado a mercado se registarem algumas oscilações acentuadas, como no caso dos EUA (decréscimo do preço anual médio) e do Reino Unido (acréscimo do preço anual médio) o que se explica respectivamente pela diminuição e aumento das quantidades consumidas das categorias especiais de vinho do Porto registadas nesses mercados.

**Figura 18: Evolução dos preços médios da marca  $\beta$  para os principais mercados**

(variável  $X_{1i}$ )



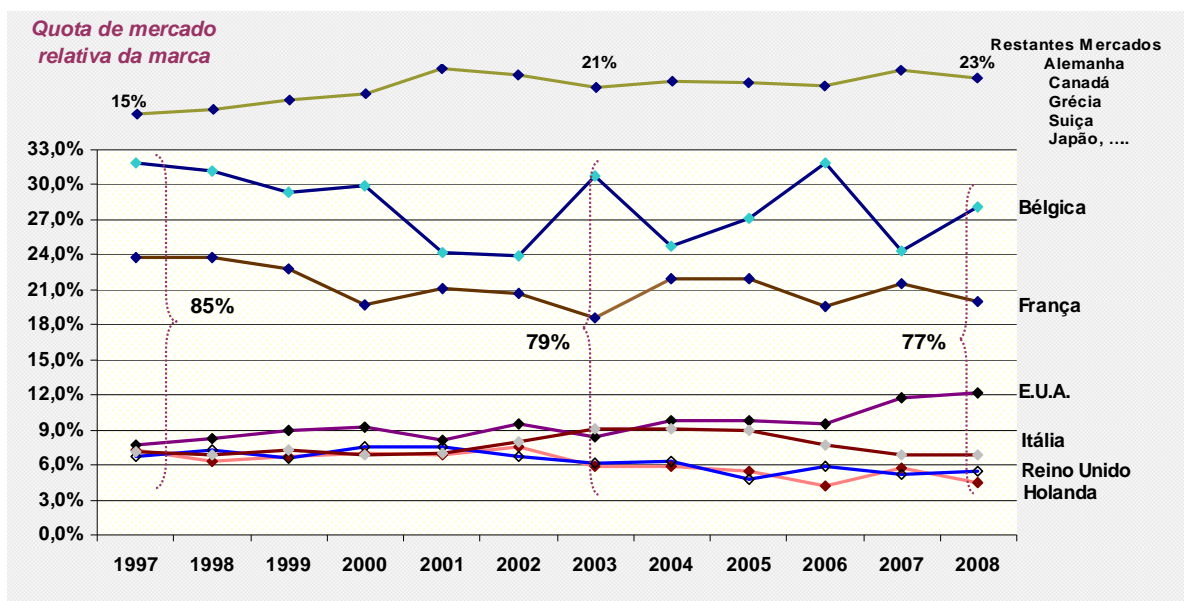
#### 4) Evolução da quota de mercado anual relativa

A figura 19 apresenta a evolução das quotas anuais de mercado relativas, em volume, da marca para os principais mercados, antes e após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002. Conforme se pode observar, após a mudança de propriedade existe continuidade, ou seja os 6 principais mercados mantiveram a sua posição relativa embora com algumas oscilações. A Bélgica e a França detêm em 2008 comparativamente a 2002, aproximadamente a mesma percentagem face ao total da quota de mercado da marca, a Itália, Reino Unido e Holanda decresceram entre 1 e 3%, enquanto que os EUA e os restantes mercados cresceram 2 a 3 pontos percentuais, num contexto em que 2008 cresceu em volume total transaccionado 4% face a 2002. Assim, a conclusão a que se chega é a de que também em relação às quotas relativas a marca garantiu uma certa estabilidade após a aliança estratégica estabelecida.



**Figura 19: Evolução da quota de mercado relativa da marca  $\beta$  para os principais mercados**

(variável Y2i)



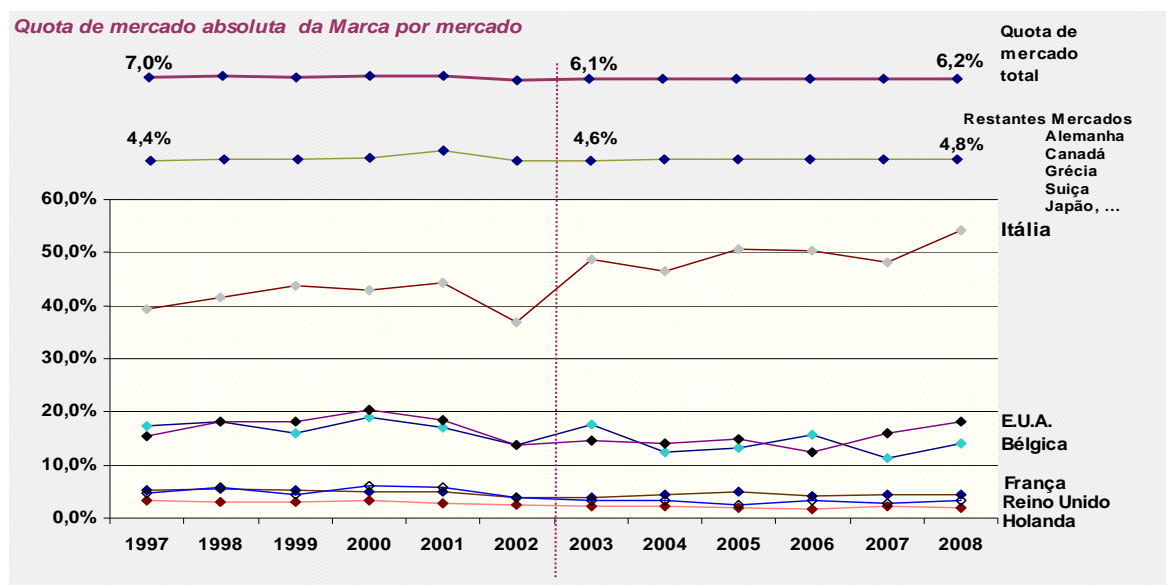
## 5) Evolução da quota de mercado anual absoluta

A figura 20 apresenta a evolução das quotas anuais de mercado absolutas da marca para os principais mercados face ao total comercializado pela indústria, antes e após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002. Como se observa, após a mudança de propriedade a marca reforçou a sua posição de mercado de 6,1% para 6,2%, num contexto em que a indústria na sua globalidade registou um decréscimo dos volumes comercializados de cerca de 5%. O incremento da posição global da marca, teve o contributo dos mercados: Itália, EUA e Restantes mercados e enquanto isso os mercados mais relevantes em termos de volumes exportados, ou seja, a Bélgica e a França, aos quais correspondem cerca de 50% das exportações mantiveram-se estáveis.



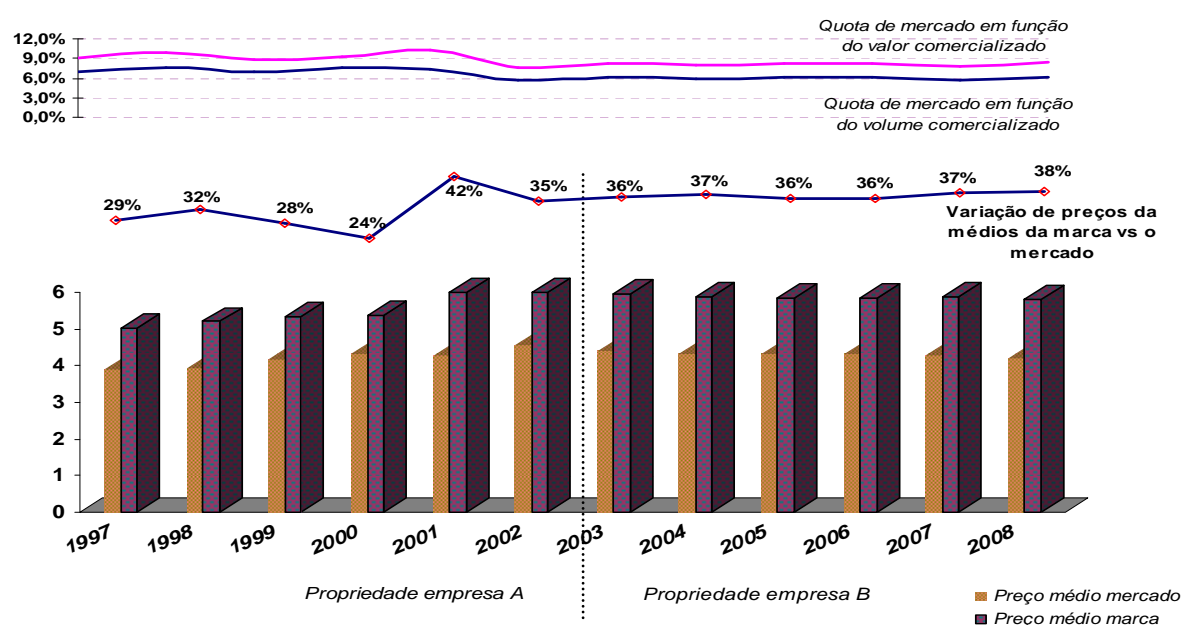
**Figura 20: Evolução da quota de mercado absoluta da marca  $\beta$  para os principais mercados e no total**

(variável  $Y_{li}$ )



Finalmente, a evolução das variáveis em estudo relativas à marca  $\beta$ , após a implementação da aliança estratégica em Junho de 2002, ocorreu num contexto em que a marca reforçou o valor do seu preço médio face à indústria global. Conforme se apresenta na figura 21, os preços da marca em 2008 eram superiores ao mercado em 38%, quando o eram em 35% em 2002.

**Figura 21: Evolução comparativa da marca  $\beta$  face à Indústria**



### 5.1.2. Estatísticas descritivas das variáveis relevantes

Com vista a quantificar, embora de forma informal, a magnitude das diferenças no comportamento das quotas absolutas e relativas referentes à marca  $\beta$ eta, no período da amostra de Janeiro 1997 até Dezembro 2008, foram elaboradas as três tabelas seguintes, as quais expõem os resultados das estatísticas descritivas de acordo com os dados utilizados, para o conjunto dos mercados, estratificando-se o período em análise da seguinte forma: i) amostra total; ii) antes da aliança estratégica; e iii) após a aliança estratégica.

**Tabela 1: Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados – período: amostra total**

VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Y1 - Quota absoluta	0,2062	0,2631	0	1
Y2 - Quota relativa	0,08336	0,09299	0	0,55
X1 - Preço médio	6,218	2,373	2,78	25,95
X2 - Volume	41,727	51,920	0	446,4

**Tabela 2: Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados – período: antes da aliança**

VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Y1 - Quota absoluta	0,1905	0,2541	0	1
Y2 - Quota relativa	0,08335	0,10207	0	0,55
X1 - Preço médio	5,948	2,695	2,78	24,77
X2 - Volume	45,575	61,553	0	446,4

**Tabela 3: Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados – período: após a aliança**

VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Y1 - Quota absoluta	0,2195	0,2697	0	1
Y2 - Quota relativa	0,08337	0,08484	0	0,47
X1 - Preço médio	6,438	2,025	3,96	25,95
X2 - Volume	38,657	42,262	0	202,27

Assim, conforme apresentado na tabela 1, considerando o conjunto dos mercados (12 países, incluindo o Resto do Mundo) e o período total da amostra, observa-se que, a quota relativa de vinho do Porto da marca  $\beta$ eta é de cerca de 8,336%, o preço médio unitário da marca para o mercado global é de cerca de 6,218 Euros e o volume médio comercializado da marca por mercado mensalmente ronda os 41,727 milhares de litros.

Para explicitar os impactes dos diferenciais nos efeitos globais para o período em análise, registe-se os contributos compensatórios verificados após a aliança estratégica, relativamente às quotas absoluta e relativa, apesar de neste período o volume médio mensal

transaccionado de vinho do Porto da marca  $\beta$  por mercado, revelar um decréscimo significativo face ao período anterior à aliança, ou seja, 38,657 milhares de litros médios mensais comercializados da marca por mercado após a aliança (ver tabela 3), contra 45,575 milhares de litros comercializados no período antes da aliança (ver tabela 2).

Relativamente à informação das estimativas para as mesmas grandezas, quando se consideram os mercados externos individualmente, conforme tabela 4, há que salientar o importante contributo da França e Bélgica como mercados destino da marca de vinho do Porto  $\beta$ . Em termos médios a quota relativa da marca para o mercado Francês, Belga, Estados Unidos, Italiano e Holandês representam respectivamente cerca de 21,47%, 26,84%, 9,22%, 7,43% e 6,74% respectivamente, o que demonstra a forte dependência da marca em relação a estes países, e uma fraca dependência face aos mercados Canadá, Grécia, Japão e Alemanha. Para estes últimos a quota relativa da marca situa-se próximo dos 2% em média por mercado.

Em termos dos preços médios de venda praticados no período em análise, existe uma grande variabilidade para os diferentes mercados, nomeadamente naqueles inseridos no Mercado Único do Euro, constituindo uma certa exceção o nível de preços verificados na França e na Holanda.

Registe-se ainda que estas mesmas interpretações resultantes da inferência estatística analisada permanecem válidas, quando se consideram no estudo as duas sub-amostras relativas ao período de tempo antes e após a aliança estratégica, conforme tabelas A1 e A2 do Anexo A.

**Tabela 4: Estatísticas descritivas para os principais mercados – período: amostra total**

	VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1 - França	Y1 - Quota absoluta	0,0477	0,0210	0	0,11
	Y2 - Quota relativa	0,2147	0,0791	0	0,5
	X1 - Preço médio	4,9255	0,2026	4,46	5,54
	X2 - Volume	107,416	54,092	0	356,44
2 - Holanda	Y1 - Quota absoluta	0,0275	0,0229	0	0,14
	Y2 - Quota relativa	0,0674	0,0506	0	0,34
	X1 - Preço médio	4,9308	0,4294	3,74	5,95
	X2 - Volume	30,995	21,952	0	132,05
3 - Bélgica	Y1 - Quota absoluta	0,1506	0,0731	0	0,41
	Y2 - Quota relativa	0,2684	0,1110	0	0,55
	X1 - Preço médio	5,2632	0,4582	4,19	6,33
	X2 - Volume	142,296	78,439	0	446,4
4 - UK+Irel	Y1 - Quota absoluta	0,0443	0,0326	0	0,21
	Y2 - Quota relativa	0,0595	0,0418	0	0,24
	X1 - Preço médio	6,4171	1,3334	3,68	10,73
	X2 - Volume	31,610	29,271	0	154,67
5 - EUA	Y1 - Quota absoluta	0,1649	0,0885	0	0,54
	Y2 - Quota relativa	0,0922	0,0455	0	0,21
	X1 - Preço médio	8,8154	1,6921	5,93	18,64
	X2 - Volume	47,746	27,572	0	130,04
6 - Alemanha	Y1 - Quota absoluta	0,0496	0,0431	0	0,28
	Y2 - Quota relativa	0,0261	0,0310	0	0,3
	X1 - Preço médio	4,9953	0,0573	3,63	7,08
	X2 - Volume	10,216	5,313	0	25,56
7 - Canadá	Y1 - Quota absoluta	0,0502	0,0455	0	0,32
	Y2 - Quota relativa	0,0158	0,0134	0	0,08
	X1 - Preço médio	5,8063	1,8935	3,21	13,47
	X2 - Volume	8,146	8,2299	0	49,23
8 - Suíça	Y1 - Quota absoluta	0,2546	0,2079	0	0,93
	Y2 - Quota relativa	0,0276	0,0211	0	0,08
	X1 - Preço médio	6,0797	1,4209	2,78	11,11
	X2 - Volume	13,857	10,883	0	52,11
9 - Itália	Y1 - Quota absoluta	0,4460	0,2275	0	0,97
	Y2 - Quota relativa	0,0743	0,0339	0	0,18
	X1 - Preço médio	4,8553	0,7655	3,04	7,47
	X2 - Volume	38,153	23,200	0	128,73
10 - Japão	Y1 - Quota absoluta	0,4536	0,3095	0	1
	Y2 - Quota relativa	0,0202	0,0174	0	0,08
	X1 - Preço médio	9,8465	5,0792	4,31	25,95
	X2 - Volume	9,452	8,219	0	41,85
11 - Grécia	Y1 - Quota absoluta	0,6665	0,3786	0	1
	Y2 - Quota relativa	0,0193	0,0344	0	0,39
	X1 - Preço médio	6,7637	1,0701	4,91	10,69
	X2 - Volume	7,916	7,657	0	56,7
12 - Outros	Y1 - Quota absoluta	0,1185	0,0374	0,03	0,23
	Y2 - Quota relativa	0,1146	0,4685	0,03	0,32
	X1 - Preço médio	5,9130	1,0778	4	9,56
	X2 - Volume	52,923	21,368	12,61	120,74

### 5.1.3. Matriz de Correlações das variáveis relevantes

Adicionalmente, a análise das correlações entre as variáveis em estudo, para o conjunto dos mercados, evidenciou os resultados constantes das tabelas 5, 6 e 7, respectivamente para o período: i) amostra total; ii) antes da aliança; e iii) após a aliança, os quais permitem retirar as seguintes elações:

- Quer na amostra total (período global), quer nas sub-amostras (período antes e após a aliança), verifica-se a existência de forte correlação positiva entre a variável explicada (quota relativa de mercado do vinho do Porto da marca  $\beta$ eta) e a variável independente (volume total transaccionado de vinho de Porto da marca para os 12 mercados da amostra), ou seja a quota relativa da marca varia no mesmo sentido da quantidade total transaccionada.
- Quer na amostra total, quer nas sub-amostras, a correlação existente entre a quota relativa de mercado da marca e o seu preço unitário de mercado é negativa, ou seja, a quota relativa de mercado do vinho do Porto da marca  $\beta$ eta, varia no sentido inverso do respectivo preço de mercado.
- Os valores da correlação positiva (0,906) na amostra global, (0,900) e (0,927) nas sub-amostras (antes a após aliança respectivamente), existentes entre a quota relativa de mercado e o volume total transaccionado da marca, são elevados (próximo de 1), o que revela a forte dependência entre estas duas variáveis, a qual faz com que variem no mesmo sentido. Assim, se o volume total transaccionado da marca aumentar, é de esperar que a quota relativa por mercado da marca também aumente no conjunto dos mercados.

**Tabela 5: Matriz de correlações das variáveis – período: amostra total**

Variáveis \ Variáveis	Y1 – Quota absoluta	Y2 – Quota relativa	X1 – Preço médio	X2 - Volume
Y1 - Quota absoluta	1	- 0,100	0,194	- 0,073
Y2 - Quota relativa	- 0,10	1	- 0,181	0,906
X1 - Preço médio	0,194	- 0,181	1	- 0,165
X2 – Volume	- 0,073	0,906	- 0,165	1

**Tabela 6: Matriz de correlações das variáveis – período: antes da aliança**

Variáveis \ Variáveis	Y1 – Quota absoluta	Y2 – Quota relativa	X1 – Preço médio	X2 – Volume
Y1 - Quota absoluta	1	0,001	0,103	0,009
Y2 - Quota relativa	0,001	1	- 0,114	0,900
X1 - Preço médio	0,103	- 0,114	1	- 0,110
X2 – Volume	0,009	0,900	- 0,110	1

**Tabela 7: Matriz de correlações das variáveis – período: após a aliança**

Variáveis \ Variáveis	Y1 – Quota absoluta	Y2 – Quota relativa	X1 – Preço médio	X2 – Volume
Y1 - Quota absoluta	1	- 0,198	0,288	- 0,164
Y2 - Quota relativa	- 0,198	1	- 0,270	0,927
X1 - Preço médio	0,288	- 0,270	1	- 0,238
X2 – Volume	- 0,164	0,927	- 0,238	1

## 5.2. MODELOS ECONOMETRICOS

Os modelos econométricos definidos compreendem as seguintes regressões lineares múltiplas, as quais pretendem explicar o comportamento das quotas da marca  $\beta$ eta, Y1 (absoluta) e Y2 (relativa). A variável dependente Y1 (quota absoluta da marca) é dada pela expressão  $Y_{1i} = \frac{V e_i^i}{V t_i^i}$ , com o numerador dado por  $(V e_i^i)$  = volume médio mensal em milhares de litros comercializados da marca para o mercado  $i$ ; e o denominador dado por  $(V t_i^i)$  = volume total em milhares de litros comercializados pelo sector do vinho do Porto, para o conjunto dos mercados  $i$ ; e a variável dependente Y2 (quota relativa da marca) dada pela expressão  $Y_{2i} = \frac{V e_i^i}{V t_2^i}$  com o numerador dado por  $(V e_i^i)$  = volume médio mensal em milhares de litros comercializados da marca para o mercado  $i$ ; e o denominador dado por  $(V t_2^i)$  = volume total em milhares de litros comercializados da marca  $\beta$ eta, para o conjunto dos mercados  $i$ .

Relativamente às variáveis explicativas consideram-se a variável explicativa  $(X1i)$  = preço médio unitário mensal em Euros da marca do vinho do Porto  $\beta$ eta, calculado pelo rácio dado pelo valor monetário das vendas e pelo valor do volume transaccionado para cada mercado  $i$  e ainda a variável  $(X2i)$ , dada pelo volume transaccionado da marca em milhares de litros para cada um dos mercados  $i$ .

Assim teremos as seguintes especificações:

$$Y_{1i} = \alpha_0 + \alpha_1 Fr + \alpha_2 Nl + \alpha_3 Be + \alpha_4 (Uk + Ie) + \alpha_5 Us + \alpha_6 De + \alpha_7 Ca + \alpha_8 Ch + \alpha_9 It + \alpha_{10} Jp + \alpha_{11} El + \alpha_{12} Rm + \alpha_{13} x_1 + \alpha_{14} x_2 + \alpha_{15} Fr * x_2 + \alpha_{16} Nl * x_2 + \alpha_{17} Be * x_2 + \alpha_{18} (Uk + Ie) * x_2 + \alpha_{19} Us * x_2 + \alpha_{20} De * x_2 + \alpha_{21} Ch * x_2 + \alpha_{22} It * x_2 + \alpha_{23} Jp * x_2 + \alpha_{24} El * x_2 + \alpha_{25} Rm * x_2 + \varepsilon_i$$

$$Y_{2i} = \alpha_0 + \alpha_1 Fr + \alpha_2 Nl + \alpha_3 Be + \alpha_4 (Uk + Ie) + \alpha_5 Us + \alpha_6 De + \alpha_7 Ca + \alpha_8 Ch + \alpha_9 It + \alpha_{10} Jp + \alpha_{11} El + \alpha_{12} Rm + \alpha_{13} x_1 + \alpha_{14} x_2 + \alpha_{15} Fr * x_2 + \alpha_{16} Nl * x_2 + \alpha_{17} Be * x_2 + \alpha_{18} (Uk + Ie) * x_2 + \alpha_{19} Us * x_2 + \alpha_{20} De * x_2 + \alpha_{21} Ch * x_2 + \alpha_{22} It * x_2 + \alpha_{23} Jp * x_2 + \alpha_{24} El * x_2 + \alpha_{25} Rm * x_2 + \varepsilon_i$$

### 5.2.1. Modelos Estimados

Para a estimação das regressões anteriores, utilizaram-se os modelos: “*pooled*”, “*fixed effect*” e “*random effects*”. O modelo dos efeitos fixos determina que o termo de perturbação  $u_{it}$ , é único para cada um dos mercados e não varia com o tempo. Ou seja, considera-se que os vários mercados  $i$  possuem atributos únicos que não resultam de uma variação aleatória e que são invariantes no tempo;  $u_{it}$  está correlacionado com  $X_{it}$ . No modelo de efeitos aleatórios, assume-se que o efeito específico de cada mercado  $u_{it}$  não está correlacionado com  $X_{it}$ . Neste contexto que modelo Utilizar?

De acordo com Johnston e Dinardo (1997), em termos estatísticos a utilização do modelo de efeitos fixos é sempre uma boa opção quando se trabalha com dados em painel, uma vez que permite obter estimadores consistentes. Todavia, poderá não ser o modelo mais eficiente a aplicar. O modelo de efeitos aleatórios permitirá obter melhores *p-values*, já que os efeitos aleatórios são um estimador mais eficiente.

Adicionalmente, existe um teste formal designado teste Hausman que permite comparar um modelo mais eficiente (efeitos aleatórios) com um menos eficiente mas mais consistente (efeitos fixos), para que seja obtida a certeza de que o modelo mais eficiente também permite verificar a consistência.

A hipótese subjacente ao teste de Hausman é de que os coeficientes estimados pelo estimador eficiente de efeitos aleatórios são os mesmos que os estimados pelo estimador consistente dos efeitos fixos. Se for o caso (*p-value* insignificante), então é seguro utilizar o método dos efeitos aleatórios. Se a hipótese for rejeitada (*p-value* significativo) concluiu-

se que o modelo dos efeitos aleatórios não é adequado e que será mais adequado empregar o modelo dos efeitos fixos.

Começando pela análise dos testes efectuados constata-se que, de acordo com a estatística F, os efeitos individuais de cada mercado, traduzidos na constante, não são todos iguais como o admitido no modelo *pooled*, mas sim diferentes, como o assumido no modelo de efeitos fixos. A interpretação que se retira deste teste é a de que as especificidades de cada mercado são importantes na explicação das respectivas quotas, pelo que não devem ser ignoradas.

Tendo em conta os resultados encontrados no teste de Hausman, cuja hipótese implícita é de que os coeficientes estimados pelo estimador eficiente de efeitos aleatórios são os mesmos que os estimados pelo estimador consistente dos efeitos fixos (*p-value* significativo), concluiu-se que o modelo dos efeitos fixos, conforme tabelas seguintes (incluindo as inseridas no anexo) é o mais adequado para interpretarmos os resultados da estimação dos modelos econométricos propostos.

### **5.2.2. Resultados da estimação dos Modelos**

Os resultados da estimação dos modelos econométricos e respectivas interpretações são apresentados nas tabelas seguintes, subdividindo-se o respectivo conteúdo entre: i) resultados das estimações para o conjunto dos mercados (Modelo A); e ii) resultados das estimações para os principais mercados considerados individualmente (Modelo B).

#### **Modelo A: Efeitos Conjuntos nas quotas relativas da marca de vinho do Porto $\beta$**

De acordo com os outputs apresentados na tabela 8, infere-se que no período global da análise para o conjunto dos mercados de vinho do Porto da marca  $\beta$ , as estimativas dos coeficientes associados às variáveis explicativas são significativas, de acordo com os níveis habituais de significância de 1%, 5% e 10%.



**Tabela 8: Resultados das estimações para o conjunto dos mercados e para os períodos: amostra total, antes e após a aliança**

	Amostra Total			Antes da aliança estratégica			Após a aliança estratégica		
	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”
$\alpha_0$	0,0239 (0,0029)*	0,0196 (0,0025)*	0,0239 (0,0029)*	0,0187 (0,0041)*	0,0155 (0,0038)*	0,0187 (0,0041)*	0,0266 (0,0038)*	0,0143 (0,0029)*	0,0266 (0,0038)*
$\alpha_1$	-0,0012 (0,0004)*	-0,0014 (0,0003)*	-0,0012 (0,0004)*	-0,0005 (0,00059)**	-0,0009 (0,0005)**	-0,0005 (0,0005)**	-0,0022 (0,0005)*	-0,0012 (0,0003)*	-0,0022 (0,0005)*
$\alpha_2$	0,0016 (0,00002)*	0,0017 (0,00002)*	0,0016 (0,00002)*	0,0014 (0,00002)*	0,0016 (0,00002)*	0,0014 (0,00002)*	0,0018 (0,00002)*	0,0020 (0,00002)*	0,0018 (0,00002)*
$R^2$	0,8214	0,8213	0,8214	0,8119	0,8119	0,8119	0,8632	0,8626	0,8632
F	3.965,48	6.426,03		1.677,17	2.494,29		2.942,70	5.881,70	
H <sup>a</sup>	205,72			96,62			104,58		

**Notas:**

- a) H<sup>a</sup> Refere-se à Estatística de Hausman  
b) \* Significância aos níveis habituais (1%, 5%, 10%)  
c) \*\* Não existe significância aos níveis habituais

Os valores da estatística Hausman (conforme tabela 8) confirmam relativamente aos resultados dos diferentes modelos, a opção pelo modelo dos efeitos fixos, por ser o mais adequado com vista a interpretar os resultados das estimações. Deste modo, as interpretações seguintes seguirão sempre os resultados dos modelos de efeitos fixos.

Neste contexto os resultados das estimações para o conjunto dos mercados, permitem deduzir as seguintes conclusões:

- O aumento de um Euro no preço médio da marca de vinho do Porto  $\beta$  em todos os mercados conjuntamente, considerando o período da amostra total, induzirá uma diminuição na quota relativa da marca de aproximadamente 0,0014 pontos percentuais, mantendo-se constante o volume transaccionado nesse período em todos os mercados.
- Relativamente ao volume total transaccionado para o conjunto dos mercados, considerando o período da amostra total e mantendo-se constante o preço de venda médio da marca, verifica-se que um aumento das vendas da marca em mil litros, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca em estudo de aproximadamente 0,0017 pontos percentuais, resultados estes consistentes com o teoricamente esperado nos respectivos efeitos.

- Em termos das duas sub-amostras (períodos antes e após a aliança estratégica), existem diferenças significativas nos impactes diferenciais das quotas relativas da marca, provocadas pelos aumentos unitários dos preços médios de venda, sendo o impacte no período após a aliança estratégica superior ao verificado no período antes da aliança estratégica. No que diz respeito às variações do volume de vendas, o aumento de 1 milhar de litros em média, induz um acréscimo de 0,0016 pontos na quota relativa antes da aliança contra os 0,0020 pontos na quota relativa após a aliança estratégica, para o mesmo nível de preços médios de venda unitários.
- Ainda relativamente aos resultados apresentados nestas regressões há a registar a boa qualidade dos ajustamentos apresentados, pela evidência estatística dos valores dos coeficientes de determinação a rondarem cerca de 82% para a regressão global, 81% para a sub-amostra antes da aliança e cerca de 86% para a sub-amostra após a aliança estratégica.

### **Modelo B: Efeitos por mercado nas quotas relativas da marca de vinho do Porto $\beta$**

#### **Modelo B1: Considerando como Mercado Padrão de Referência: Canadá**

As razões invocadas para a aplicação desta metodologia prendem-se com o facto de ao longo da primeira fase do período em análise (de Janeiro de 1997 a Junho de 2002), ou seja antes da criação da aliança estratégica, este país ser a sede do grupo multinacional com distribuição própria na grande maioria dos mercados e centro principal das decisões das empresas subsidiárias pertencentes ao grupo, nomeadamente da empresa detentora da marca do vinho do Porto  $\beta$  nessa altura.

A aplicação da metodologia dos dados tratados em Painel com a inclusão de variáveis *Dummy* (qualitativas), as quais são diferenciadoras dos efeitos individuais dos mercados, por si só enquanto metodologia na estimação OLS dos modelos econométricos, faz com que o Canadá se tome um país padrão de referência e de comparação, facto este que pesou na decisão para aplicar a metodologia de modelos multivariados com variáveis *Dummy*.

Neste sentido, de seguida apresentam-se os resultados dos modelos econométricos na tabela 9, considerando o Canadá como mercado padrão de referência.

**Tabela 9: Resultados das estimações para os principais mercados e para os períodos: amostra total, antes e após a aliança: base de referência Canadá**

	Amostra Total			Antes da aliança estratégica			Após a aliança estratégica		
	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”
$\alpha_0$	0,00308 (0,0047)**	-0,00197 (0,0043)**	0,00308 (0,0047)**	-0,00011 (0,0080)**	-0,00495 (0,0074)**	-0,00011 (0,0080)**	0,01197 (0,00553)*	-0,00376 (0,0045)**	0,01197 (0,00553)*
$\alpha_1$	0,10604 (0,0074)*	0,08507 (0,0065)*	0,10604 (0,0074)*	0,08517 (0,0126)*	0,06619 (0,0113)*	0,08517 (0,0126)*	0,13914 (0,0092)*	0,10788 (0,0074)*	0,13914 (0,0092)*
$\alpha_2$	0,01207 (0,0063)*	0,00934 (0,0055)*	0,01207 (0,0063)*	0,00660 (0,0109)**	0,00517 (0,0098)**	0,00660 (0,0109)**	0,01787 (0,0081)*	0,01133 (0,0065)*	0,01787 (0,0081)*
$\alpha_3$	0,09322 (0,0070)*	0,07223 (0,0061)*	0,09322 (0,0070)*	0,07561 (0,0118)*	0,05509 (0,0105)*	0,07561 (0,0118)*	0,07549 (0,0089)*	0,04589 (0,0071)*	0,07549 (0,0089)*
$\alpha_4$	0,01755 (0,0057)*	0,01164 (0,0050)*	0,01755 (0,0057)*	0,01845 (0,0100)*	0,01109 (0,0089)**	0,01845 (0,0100)*	0,01762 (0,0063)*	0,00912 (0,0051)*	0,01762 (0,0063)*
$\alpha_5$	0,02308 (0,0070)*	0,00836 (0,0061)**	0,02308 (0,0070)*	0,01850 (0,0115)**	0,00748 (0,0103)**	0,01850 (0,0115)**	0,03005 (0,0081)*	0,00226 (0,0065)**	0,03005 (0,0081)*
$\alpha_6$	0,00178 (0,0073)**	0,00083 (0,0064)**	0,00178 (0,0073)**	0,00404 (0,0118)**	0,00673 (0,0106)**	0,00404 (0,0118)**	0,00006 (0,0091)**	-0,00608 (0,0073)**	0,00006 (0,0091)**
$\alpha_7$									
$\alpha_8$	-0,00025 (0,0060)**	-0,00246 (0,0053)**	-0,00025 (0,0060)**	0,00057 (0,0099)**	0,00080 (0,0088)**	0,00057 (0,0099)**	0,00153 (0,0069)**	-0,01012 (0,0055)*	0,00153 (0,0069)**
$\alpha_9$	0,02474 (0,0067)*	0,00931 (0,0058)**	0,02474 (0,0067)*	0,01766 (0,0111)**	0,00707 (0,0098)**	0,01766 (0,0111)**	0,03451 (0,0078)*	0,00726 (0,0062)**	0,03451 (0,0078)*
$\alpha_{10}$	-0,00113 (0,0062)**	0,00853 (0,0055)**	-0,00113 (0,0062)**	-0,00320 (0,0098)**	0,00539 (0,0088)**	-0,00320 (0,0098)**	0,01077 (0,0080)**	0,00925 (0,0064)**	0,01077 (0,0080)**
$\alpha_{11}$	0,00079 (0,0057)**	0,00554 (0,0049)**	0,00079 (0,0057)**	0,00309 (0,0097)**	0,00740 (0,0086)**	0,00309 (0,0097)**	0,00553 (0,0084)**	0,00729 (0,0068)**	0,00553 (0,0084)**
$\alpha_{12}$	0,08636 (0,0085)*	0,06175 (0,0075)*	0,08636 (0,0085)*	0,07094 (0,0141)*	0,04856 (0,0126)*	0,07094 (0,0141)*	0,10485 (0,0093)*	0,07399 (0,0075)*	0,10485 (0,0093)*
$\alpha_{13}$	0,00009 (0,0004)**	-0,00056 (0,0004)**	0,00009 (0,0004)**	0,00039 (0,0006)**	-0,00023 (0,0006)**	0,00039 (0,0006)**	-0,00136 (0,0006)*	-0,00035 (0,0005)**	-0,00136 (0,0006)*
$\alpha_{14}$	0,00149 (0,0003)*	0,00258 (0,0003)*	0,00149 (0,0003)*	0,00143 (0,0005)*	0,00258 (0,0005)*	0,00143 (0,0005)*	0,00157 (0,0003)*	0,00274 (0,0002)*	0,00157 (0,0003)*
$\alpha_{15}$	-0,00051 (0,0003)**	-0,00133 (0,0003)*	-0,00051 (0,0003)**	-0,00031 (0,0005)**	-0,00124 (0,0005)*	-0,00031 (0,0005)**	-0,00090 (0,0003)*	-0,00164 (0,0002)*	-0,00090 (0,0003)*
$\alpha_{16}$	0,00017 (0,0003)**	-0,00055 (0,0003)*	0,00017 (0,0003)**	0,00033 (0,0006)**	-0,00057 (0,0005)**	0,00033 (0,0006)**	-0,00007 (0,0004)**	-0,00056 (0,0003)**	-0,00007 (0,0004)**
$\alpha_{17}$	-0,00029 (0,0003)**	-0,00117 (0,0003)*	-0,00029 (0,0003)**	-0,00023 (0,0005)**	-0,00120 (0,0005)*	-0,00023 (0,0005)**	-0,00010 (0,0003)**	-0,00097 (0,0002)*	-0,00010 (0,0003)**
$\alpha_{18}$	-0,00028 (0,0003)**	-0,00089 (0,0003)*	-0,00028 (0,0003)**	-0,00026 (0,0006)**	-0,00098 (0,0005)*	-0,00026 (0,0006)**	-0,00025 (0,0003)**	-0,00080 (0,0003)*	-0,00025 (0,0003)**
$\alpha_{19}$	-0,00013 (0,0003)**	0,00068 (0,0003)*	-0,00013 (0,0003)**	-0,00009 (0,0006)**	-0,00079 (0,0005)**	-0,00009 (0,0006)**	-0,00016 (0,0003)**	-0,00061 (0,0003)*	-0,00016 (0,0003)**
$\alpha_{20}$	0,00053 (0,0006)**	0,00035 (0,0005)**	0,00053 (0,0006)**	0,00058 (0,0009)**	-0,00007 (0,0008)**	0,00058 (0,0009)**	0,00046 (0,0008)**	0,00098 (0,0006)**	0,00046 (0,0008)**
$\alpha_{21}$	0,00025 (0,0004)**	-0,00002 (0,0003)**	0,00025 (0,0004)**	0,00019 (0,0007)**	-0,00027 (0,0006)**	0,00019 (0,0007)**	0,00023 (0,0004)**	0,00036 (0,0003)**	0,00023 (0,0004)**
$\alpha_{22}$	-0,00029 (0,0003)**	-0,00076 (0,0003)*	-0,00029 (0,0003)**	-0,00013 (0,0006)**	-0,00081 (0,0005)**	-0,00013 (0,0006)**	-0,00054 (0,0003)**	-0,00072 (0,0003)*	-0,00054 (0,0003)**

	Amostra Total			Antes da aliança estratégica			Após a aliança estratégica		
$\alpha_{23}$	0,00033 (0,0004)**	-0,00055 (0,0004)**	0,00033 (0,0004)**	0,00042 (0,0008)**	-0,00045 (0,0007)**	0,00042 (0,0008)**	-0,00011 (0,0005)**	-0,00064 (0,0004)**	-0,00011 (0,0005)**
$\alpha_{24}$	0,00037 (0,0005)**	-0,00011 (0,0004)**	0,00037 (0,0005)**	0,00043 (0,0007)**	-0,00027 (0,0006)**	0,00043 (0,0007)**	-0,00028 (0,0011)**	-0,00041 (0,0009)**	-0,00028 (0,0011)**
$\alpha_{25}$	-0,00103 (0,0003)*	-0,00148 (0,0003)*	-0,00103 (0,0003)*	-0,00078 (0,0006)**	-0,00135 (0,0005)*	-0,00078 (0,0006)**	-0,00135 (0,0003)*	-0,00176 (0,0003)*	-0,00135 (0,0003)*
$R^2$	0,8688	0,8573	0,8688	0,8424	0,8334	0,8424	0,9156	0,8978	0,9156
F	469,96	691,98		168,13	233,65		412,00	713,33	
H <sup>a</sup>	19.212,89			5.159,04			6.328,20		

**Notas:**

- a) H<sup>a</sup> Refere-se à Estatística de Hausman  
b) \* Significância aos níveis habituais (1%, 5%, 10%)  
c) \*\* Não existe significância aos níveis habituais

Nesta modelização (conforme tabela 9), existe evidência estatística suficiente para a maioria das estimativas associadas aos parâmetros estimados (assinalados com asterisco) revelarem significância aos níveis habituais de significância. Assim, podemos afirmar que para a amostra global temos que um aumento de um Euro no preço médio da marca de vinho do Porto, em todos os mercados conjuntamente, induzirá uma diminuição na quota relativa da marca de 0,00056 pontos percentuais ( $\alpha_{13}$ ), mantendo-se constante o volume transaccionado nesse período em todos os mercados. Por outro lado um aumento de um milhar de litros no volume transaccionado, induzirá um aumento de 0,00258 pontos percentuais na quota relativa da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta ( $\alpha_{14}$ ) para o mesmo nível médio unitário dos preços de venda da marca.

Para avaliar o impacto conjunto do volume transaccionado para o total dos mercados mantendo-se constante o preço médio de venda da marca, no período antes da criação da aliança estratégica, infere-se que um aumento de mil litros de vinho do Porto transaccionado para o conjunto total de mercados, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca em estudo de 0,00258 pontos percentuais, contra os 0,00274 pontos para o período após criação da aliança, resultados estes consistentes com o teoricamente esperado nos respectivos efeitos.

Mais importante será avaliar os impactos diferenciais individuais na quota conjunta dos 12 mercados do estudo da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, face à quota relativa do País padrão de comparação (Canadá), quer na amostra global quer nas sub-amostras (antes e

após a aliança). Verifica-se que existe um acréscimo na quota relativa por mercado em todos eles, com excepção da Suíça (amostra global e após aliança) e Alemanha (após aliança), nos quais se observa um decréscimo na quota relativa destes face à quota relativa do Canadá, sendo a França e a Bélgica os países que mais se diferenciam nos acréscimos médios das suas quotas relativas face à quota relativa do Canadá. O efeito positivo mais significativo observa-se, no caso da quota relativa da França após a criação da aliança estratégica. Concretizando, o diferencial médio para o acréscimo na quota relativa de mercado do vinho do Porto da marca na França é de 0,1078 pontos superior face à quota relativa do Canadá.

No entanto, mais relevante parece ser a interpretação dos diferenciais de acréscimos nas quotas relativas induzido pelo acréscimo do volume comercializado da marca por país, individualmente, face à quota relativa do Canadá. Observa-se que, uma variação unitária no volume comercializado de  $\beta$  para todos os mercados da amostra, induzirá uma diminuição na quota relativa da marca por mercado individual, excepto para os Estados Unidos e Alemanha no que diz respeito ao período global do estudo e para a Alemanha e Suíça no período após a criação da aliança estratégica, relativamente aos quais se assiste a um diferencial médio de acréscimo na quota relativa da marca face à quota relativa do Canada.

Por outro lado, no período antes da aliança verifica-se um diferencial médio de decréscimo no valor da quota relativa da marca para todos os mercados individualmente considerados, face à quota relativa do Canadá, ou seja, concretizando melhor, um acréscimo unitário no volume transaccionado da marca, nesse período, de mil litros de vinho do Porto, por exemplo, para a França e para a Bélgica induzirá em média um decréscimo na quota relativa da marca nesses mercados, respectivamente de 0,00124 e 0,00120 pontos percentuais face ao Canadá.

#### **Modelo B2: Considerando como Mercado Padrão de Referência: França**

De acordo com os outputs apresentados na tabela 10, os resultados obtidos nos três modelos, para o período global da amostra e para as sub-amostras (período antes e após a aliança estratégica), permitem afirmar que existe um decréscimo no diferencial médio na quota relativa de cada mercado, considerado individualmente, face à quota relativa do

mercado francês, sendo de menor impacto o diferencial médio da quota relativa da Alemanha para o período da amostra global.

Considerando a amostra global observa-se que, um aumento de mil litros transaccionados para o conjunto dos mercados, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca de 0,00125 pontos percentuais. Por seu lado, para o período antes da aliança estratégica, um aumento de mil litros transaccionados para o conjunto dos mercados, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca de 0,00133 pontos percentuais, e no período após a aliança estratégica, um aumento de mil litros transaccionados para o conjunto de mercados, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca de 0,00110 pontos percentuais, resultados estes consistentes com o teoricamente esperado nos respectivos efeitos.

**Tabela 10: Resultados das estimações para os principais mercados e para os períodos: amostra total, antes e após a aliança: base de referência França**

	Amostra Total			Antes da aliança estratégica			Após a aliança estratégica		
	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”
$\alpha_0$	0,10913 (0,0066)*	0,08309 (0,0059)*	0,10913 (0,0066)*	0,08505 (0,0110)*	0,06124 (0,0100)*	0,08505 (0,0110)*	0,15112 (0,0088)*	0,10411 (0,0072)*	0,15112 (0,0088)*
$\alpha_1$									
$\alpha_2$	- 0,93973 (0,0079)*	- 0,07572 (0,0069)*	- 0,09397 (0,0079)*	-0,07857 (0,0136)*	-0,06102 (0,0122)*	-0,07857 (0,0136)*	-0,12126 (0,0107)*	-0,09654 (0,0085)*	-0,12126 (0,0107)*
$\alpha_3$	- 0,01281 (0,0086)**	- 0,01283 (0,0075)*	- 0,01281 (0,0086)**	-0,00956 (0,0143)**	-0,01110 (0,0128)**	-0,00956 (0,0143)**	-0,06364 (0,0113)*	-0,06199 (0,0090)*	-0,06364 (0,0113)*
$\alpha_4$	- 0,08849 (0,0075)*	- 0,07342 (0,0066)*	-0,08849 (0,0075)*	-0,06671 (0,0129)*	-0,05510 (0,0115)*	-0,06671 (0,0129)*	-0,12151 (0,0095)*	-0,09875 (0,0077)*	-0,12151 (0,0095)*
$\alpha_5$	- 0,08296 (0,0086)*	- 0,07670 (0,0076)*	-0,08296 (0,0086)*	-0,06667 (0,0143)*	-0,05870 (0,0129)*	-0,06667 (0,0143)*	-0,10908 (0,0108)*	-0,10561 (0,0085)*	-0,10908 (0,0108)*
$\alpha_6$	- 0,10426 (0,0088)*	- 0,00842 (0,0077)*	- 0,10426 (0,0088)*	-0,08113 (0,0143)*	-0,05945 (0,0129)*	-0,08113 (0,0143)*	-0,13907 (0,0115)*	-0,11396 (0,0091)*	-0,13907 (0,0115)*
$\alpha_7$	- 0,10604 (0,0074)*	- 0,08507 (0,0065)*	- 0,10604 (0,0074)*	-0,08517 (0,0126)*	-0,06619 (0,0113)*	-0,08517 (0,0126)*	-0,13914 (0,0092)*	-0,10788 (0,0074)*	-0,13914 (0,0092)*
$\alpha_8$	- 0,10630 (0,0078)*	- 0,08754 (0,0068)*	- 0,10630 (0,0078)*	-0,08459 (0,0128)*	-0,06539 (0,0114)*	-0,08459 (0,0128)*	-0,13761 (0,0099)*	-0,11800 (0,0078)*	-0,13761 (0,0099)*
$\alpha_9$	- 0,08130 (0,0083)*	- 0,07576 (0,0072)*	- 0,08130 (0,0083)*	-0,06750 (0,0137)*	-0,05912 (0,0122)*	-0,06750 (0,0137)*	-0,10462 (0,0105)*	-0,10061 (0,0082)*	-0,10462 (0,0105)*
$\alpha_{10}$	- 0,10718 (0,0080)*	- 0,07653 (0,0072)*	- 0,10718 (0,0080)*	-0,08838 (0,0129)*	-0,06080 (0,0117)*	-0,08838 (0,0129)*	-0,12837 (0,0108)*	-0,09862 (0,0086)*	-0,12837 (0,0108)*
$\alpha_{11}$	- 0,10525 (0,0075)*	- 0,07953 (0,0066)*	- 0,10525 (0,0075)*	-0,08207 (0,0127)*	-0,05879 (0,0114)*	-0,08207 (0,0127)*	-0,13361 (0,0110)*	-0,10058 (0,0090)*	-0,13361 (0,0110)*
$\alpha_{12}$	- 0,01968 (0,0098)*	- 0,02331 (0,0086)*	- 0,01968 (0,0098)*	-0,01423 (0,0163)**	-0,01763 (0,0147)**	-0,01423 (0,0163)**	-0,03429 (0,0117)*	-0,03388 (0,0093)*	-0,03429 (0,0117)*

	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”	Modelo “pooled”	Modelo “fixed effect”	Modelo “random Effects”
$\alpha_{13}$	0,00093 (0,0004)**	- 0,00056 (0,0004)**	0,00093 (0,0004)**	0,00039 (0,0006)**	-0,00023 (0,0006)**	0,00039 (0,0006)**	-0,00136 (0,0006)*	-0,00035 (0,0005)**	-0,00136 (0,0006)*
$\alpha_{14}$	0,00097 (0,0005)*	0,00125 (0,0000)*	0,00097 (0,0005)*	0,00111 (0,0000)*	0,00133 (0,0000)*	0,00111 (0,0000)*	0,00066 (0,0000)*	0,00110 (0,0000)*	0,00066 (0,0000)*
$\alpha_{15}$	0,00069 (0,0001)*	0,00077 (0,0001)*	0,00069 (0,0001)*	0,00064 (0,0001)*	0,00067 (0,0001)*	0,00064 (0,0001)*	0,00083 (0,0002)*	0,00108 (0,0002)*	0,00083 (0,0002)*
$\alpha_{16}$	0,00022 (0,0000)*	0,00016 (0,0000)*	0,00022 (0,0000)*	0,00008 (0,0000)**	0,00004 (0,0000)**	0,00008 (0,0000)**	0,00080 (0,0000)*	0,00067 (0,0000)*	0,00080 (0,0000)*
$\alpha_{17}$	0,00023 (0,0001)*	0,00043 (0,0000)*	0,00023 (0,0001)*	0,00005 (0,0001)**	0,00026 (0,0001)*	0,00005 (0,0001)**	0,00065 (0,0001)*	0,00084 (0,0001)*	0,00065 (0,0001)*
$\alpha_{18}$	0,00038 (0,0001)*	0,00065 (0,0001)*	0,00038 (0,0001)*	0,00022 (0,0001)**	0,00045 (0,0001)*	0,00022 (0,0001)**	0,00074 (0,0001)*	0,00103 (0,0001)*	0,00074 (0,0001)*
$\alpha_{19}$	0,00105 (0,0005)*	0,00169 (0,0004)*	0,00105 (0,0005)*	0,00090 (0,0007)**	0,00116 (0,0006)*	0,00090 (0,0007)**	0,00137 (0,0007)*	0,00263 (0,0006)*	0,00137 (0,0007)*
$\alpha_{20}$	0,00051 (0,0003)**	0,00133 (0,0003)*	0,00051 (0,0003)**	0,00031 (0,0005)**	0,00124 (0,0005)*	0,00031 (0,0005)**	0,00090 (0,0003)*	0,00164 (0,0002)*	0,00090 (0,0003)*
$\alpha_{21}$	0,00077 (0,0002)*	0,00131 (0,0002)*	0,00077 (0,0002)*	0,00051 (0,0004)**	0,00097 (0,0004)*	0,00051 (0,0004)**	0,00114 (0,0003)*	0,00201 (0,0002)*	0,00114 (0,0003)*
$\alpha_{22}$	0,00022 (0,0001)*	0,00057 (0,0001)*	0,00022 (0,0001)*	0,00018 (0,0001)**	0,00043 (0,0001)*	0,00018 (0,0001)**	0,00036 (0,0001)*	0,00092 (0,0001)*	0,00036 (0,0001)*
$\alpha_{23}$	0,00085 (0,0003)*	0,00077 (0,0003)*	0,00085 (0,0003)*	0,00073 (0,0005)**	0,00078 (0,0005)**	0,00073 (0,0005)**	0,00079 (0,0004)*	0,00100 (0,0003)*	0,00079 (0,0004)*
$\alpha_{24}$	0,00889 (0,0003)*	0,00121 (0,0003)*	0,00889 (0,0003)*	0,00075 (0,0004)**	0,00097 (0,0004)*	0,00075 (0,0004)**	0,00062 (0,0010)**	0,00123 (0,0008)**	0,00062 (0,0010)**
$\alpha_{25}$	0,00051 (0,0001)*	0,00015 (0,0001)**	0,00051 (0,0001)*	-0,00046 (0,0002)*	-0,00010 (0,0002)**	-0,00046 (0,0002)*	-0,00044 (0,0001)*	-0,00012 (0,0001)**	-0,00044 (0,0001)*
R <sup>2</sup>	0,8688	0,8573	0,8688	0,8424	0,8334	0,8424	0,9156	0,8978	0,9156
F	469,96	691,98		168,13	233,65		412,00	713,33	
H <sup>a</sup>	19.212,89			5.159,04			6.328,20		

**Notas:**

- a) H<sup>a</sup> Refere-se à Estatística de Hausman  
b) \* Significância aos níveis habituais (1%, 5%, 10%)  
c) \*\* Não existe significância aos níveis habituais

Relativamente ao diferencial de impacto na quota relativa provocado pela variação unitária do volume transaccionado, mantendo-se constante o preço médio de venda da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, nos mercados considerados individualmente, há que registar, que um aumento de mil litros transaccionados de vinho do porto da marca para um dado mercado externo induzirá em média um acréscimo na quota relativa de mercado.

Para avaliar estes mesmos impactos diferenciais individuais na quota conjunta dos mercados do estudo da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, face à quota relativa ao País padrão de comparação França, considerando a amostra global, em termos médios assiste-se a um acréscimo na quota relativa por mercado, sendo que na amostra global os mercados

Alemanha, Canadá, Suíça e Grécia se evidenciam com maior impacte diferencial médio de acréscimo na quota relativa, com a Alemanha a revelar o maior diferencial, ou seja, o diferencial médio de acréscimo da Alemanha face á quota relativa da França é de 0,00169 pontos percentuais por cada variação unitária da marca transaccionada para estes mercados de destino, relativamente ao acréscimo unitário de mil litros transaccionados de vinho do porto  $\beta$  para a França.

Tomando agora como comparação as duas sub-amostras, antes e após a aliança estratégica, assiste-se igualmente em termos médios a um acréscimo na quota relativa por mercado, em todos eles, face a um acréscimo unitário de mil litros transaccionados de vinho do porto  $\beta$  para a França, excepto para o Resto do Mundo em que se assiste a um decréscimo na quota relativa da marca.

Antes da Aliança Estratégica observa-se que, o Canadá e a Alemanha, revelam os maiores impactes diferenciais médios de acréscimo na quota relativa, com o Canadá a apresentar uma estimacão para o diferencial médio de acréscimo face á quota relativa da França de 0,00124 pontos percentuais e a Alemanha a evidenciar um diferencial para o acréscimo da quota relativa de 0,00116 pontos percentuais por cada variação unitária da marca transaccionada para estes mercados de destino, relativamente ao acréscimo unitário de mil litros transaccionados de vinho do porto  $\beta$  para a França.

Após a Aliança Estratégica salienta-se que, os mercados da Alemanha, Suíça, Canadá e Grécia revelam por esta ordem, os maiores impactes diferenciais médios de acréscimo na quota relativa, com a Alemanha a apresentar uma estimacão para o diferencial médio de acréscimo face á quota relativa da França de 0,00263 pontos percentuais e a Suíça a evidenciar um diferencial para o acréscimo da quota relativa de 0,00201 pontos percentuais por cada variação unitária da marca transaccionada para estes mercados de destino relativamente ao acréscimo unitário de mil litros transaccionados de vinho do Porto  $\beta$  para a França.



### **5.3. CONCLUSÕES**

Depreende-se dos resultados obtidos neste capítulo empírico que, a criação da aliança estratégica entre o produtor e o distribuidor para a marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, foi um caso de sucesso, a avaliar pelos impactes diferenciais quer no seu conjunto quer individualmente por mercado.

Neste contexto, este estudo indica que de uma maneira geral a aliança estratégica levada a cabo (com vista à distribuição da marca  $\beta$ eta pelos diversos mercados) contribuiu positivamente para ganhos de quota relativa por mercado da marca objecto de análise. Há que salientar que, a opção pelos modelos dos efeitos fixos revela na significância do termo independente em todos os modelos estimados, a pertinência para se afirmar que existem outros factores igualmente potenciadores de ganhos de competitividade e reforço de posição competitiva no mercado do vinho do Porto, nomeadamente a criação de economias de escala e de redes de relacionamentos.

Nesta aliança estratégica, os direitos de propriedade e as questões sociais associadas ao sucesso da mesma, por serem subjectivas, são tão ou mais complexas do que os aspectos de gestão operacional. Estes outros aspectos, também estarão reflectidos no termo independente dos modelos estimados e não foram considerados menos importantes, uma vez que terão sido parte integrante do arranjo formal que criou a aliança estratégica.

Em síntese, este estudo empírico permitiu validar o referencial teórico apresentado e proposto, assim como poderá constituir um instrumento de análise para validar os impactes duma aliança estratégica.

## **CAPITULO VI – CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nas últimas décadas, tem-se notado uma mudança significativa no cenário económico Europeu e Mundial, com a formação de blocos económicos, redução do proteccionismo e principalmente pela intensificação do comércio mundial motivado pelos efeitos da globalização.

As empresas já não se limitam a actuar apenas nos seus países de origem, pelo contrário a sua abrangência tornou-se global. Assim, o desafio de conquistar novos mercados fora da fronteira nacional é também um desafio constante para as empresas exportadoras de vinho do Porto, cuja actuação ao longo dos últimos anos, prova que, pelo menos no que diz respeito às grandes empresas, a definição estratégica quanto à internacionalização foi conseguida e o seu caminho rumo aos mercados externos encontrado.

A presente dissertação teve o objectivo de analisar as motivações e as estratégias adoptadas por uma empresa do sector do vinho Porto, no processo de internacionalização de uma das suas marcas logo após a sua aquisição.

O estudo, apesar de percorrer as diversas abordagens teóricas de internacionalização, apoiou-se fundamentalmente no paradigma eclético de Dunning (1993, 1998 e 2001) e nas alianças estratégicas de internacionalização defendidas por Xie e Johnston (2004); Anslinger e Jenk (2004) e Todeva e Knoke (2005), para explicitar e validar o sucesso da aliança estratégica adoptada para a marca alvo do estudo.

Os resultados empíricos revelaram que a aliança estratégica em estudo permitiu à empresa detentora da marca  $\beta$ eta, usufruir entre outras de três tipos de vantagens específicas consideradas fundamentais no paradigma eclético de Dunning (1993, 1998 e 2001), por qualificarem as empresas a se envolverem no processo de internacionalização, ou seja, as vantagens de propriedade, localização e internalização.

Através dos critérios de análise definidos para o estudo apresentado e dos motivos e evidências para a escolha de cada estratégia de internacionalização, sejam, a busca de recursos, a busca de mercado, a busca de eficiência e/ou a busca de activos estratégicos aqui substanciados nos canais de distribuição de acordo com o critério definido por Dunning (1993, 1998 e 2001), foi possível identificar a estratégia de internacionalização

predominante escolhida para a marca alvo do *case study*, bem como perceber sobre a existência de algum acordo padrão típico para o sector de actividade, bem como a origem do capital de relacionamento (Canadá) e o modo de entrada nos mercados externos.

Os resultados demonstraram que a empresa em questão, adoptou predominantemente a estratégia de ganhos de competitividade para a sua marca de vinho do Porto  $\beta$ eta, pela adaptação aos *stakeholders* existentes nos canais de distribuição dos seus mercados de exportação. Contudo, além desta estratégia, o estudo pode comprovar que estratégias secundárias reflectidas no modelo de efeitos fixos, os quais são válidos no período da amostra, foram sendo adoptadas ao longo do processo de internacionalização desta marca, talvez pela percepção de que esta aliança estratégica se tornava necessária para alcançar o objectivo da expansão da sua quota de mercado via internacionalização, ou talvez pela própria diversidade e especificidade dos seus mercados, cujas actividades de distribuição, funcionariam como uma ponte para esta empresa se envolver e relacionar capitalizando relacionamentos em rede no exterior.

Outro resultado apontado pelo estudo foi a relação directa existente entre o peso do volume transaccionado por mercado da marca de vinho do Porto  $\beta$ eta e o peso do volume transaccionado pelo sector de actividade de vinho do Porto nesse mercado e ainda o peso entre o volume transaccionado da marca  $\beta$ eta por mercado e o volume transaccionado pela marca  $\beta$ eta na totalidade dos seus mercados, relações estas propostas por via do recurso à econometria, de forma a determinar o impacte da aliança estratégica predominante, subjacente a este processo de internacionalização. De acordo com a investigação realizada sobre esta marca, foi adoptada predominantemente a estratégia de busca de recursos pela via da distribuição do produto, como forma de aumentar a cadeia de valor da empresa proprietária, enquanto outras empresas de bens de capital adoptam geralmente no seu processo de internacionalização a estratégia de busca de mercados.

Da mesma forma, o estudo executado identificou uma relação causal entre os impactes das diferenças nas quotas de mercado da marca e o modo preferencial de reforço de penetração nos mercados identificados, comparando os seus efeitos antes e após a criação da aliança estratégica.

É no entanto, importante ressaltar o limitado número de empresas pesquisadas para determinar se as evidências encontradas podem ser consideradas um padrão.

Finalmente, os resultados empíricos apresentados por este estudo não confirmaram os trabalhos de Xie e Johnston (2004), Anslinger e Jenk (2004) e Todeva e Knoke (2005), quanto à identificação das alianças estratégicas de internacionalização adoptadas pela empresa proprietária da marca  $\beta$ eta, relacionadas com a tendência de investimentos *greenfield* (estabelecimento de subsidiárias comerciais e de distribuição). Este estudo apenas pôde comprovar em relação à marca  $\beta$ eta, a afirmação e validação das seguintes hipóteses formuladas e adaptadas destes mesmos autores:

H1: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores estão, em grande parte, associadas ao incremento das quotas de mercado, quer absolutas quer relativas.

Relativamente a esta hipótese, os resultados evidenciaram em termos de impactos individuais dos coeficientes associados às variáveis explicativas sobre a quota absoluta, pertinência na sua não significância e fraco poder explicativo em termos de regressão global e significância conjunta dos parâmetros, constatações estas que conduziram à reformulação da hipótese inicial para:

H1: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores estão, em grande parte, associadas ao incremento das quotas de mercado relativas com impactes diferenciais de acréscimos por mercado.

A reformulação da hipótese (H1), consubstancia-se nas seguintes evidências: o incremento unitário do volume transaccionado para o conjunto dos mercados, (aumento médio das vendas em mil litros para o conjunto dos mercados da marca), mantendo-se constante o preço de venda médio da marca, induzirá em média um aumento da quota relativa da marca em estudo de aproximadamente 0,0017 pontos percentuais, resultados estes consistentes com o teoricamente esperado nos respectivos efeitos.

Contudo, antes e após a criação da aliança estratégica, no que diz respeito às mesmas variações unitárias das vendas (1 milhar de litros), em média induzirão um acréscimo de 0,0016 pontos percentuais na quota relativa antes da aliança e de 0,0020 pontos na quota relativa após a aliança estratégica, para o mesmo nível de preços médios de venda unitários.

Adicionalmente, resultaram do estudo efectuado duas outras hipóteses propostas, as quais foram formuladas e adaptadas de acordo com os autores acima descritos:

H2: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores geram ganhos de valor na linha de produtos e/ou quotas no mercado, resultantes das componentes de capacidade de relacionamento, e

H3: Alianças estratégicas entre produtores e distribuidores são fontes de recursos que proporcionam o desenvolvimento de capital relacional e o consequente aumento nos ganhos e expansão de quotas nos mercados partilhados.

Neste contexto, relativamente às questões enunciadas na introdução desta dissertação, sublinha-se que para a 1ª questão, isto é, se haverá ou não uma relação de estabilidade de preços e de quotas de mercado do produtor doméstico da marca de vinho do Porto  $\beta$  antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados de exportação? - os resultados empíricos evidenciaram e validaram positivamente esta questão, cuja relevância se traduz na seguinte síntese de afirmações:

- Considerando o período da amostra total, existe evidência estatística para se afirmar que o aumento de um Euro no preço médio de  $\beta$ , em todos os mercados conjuntamente, induzirá uma diminuição na quota relativa da marca de aproximadamente 0,0014 pontos percentuais, mantendo-se constante o volume transaccionado nesse período em todos os mercados. Em termos do impacto do volume transaccionado, mantendo-se constante o preço de venda médio da marca, verifica-se que um aumento médio das vendas em mil litros para o conjunto dos mercados, induzirá em média um aumento na quota relativa da marca em estudo de aproximadamente 0,0017 pontos percentuais (conforme tabela 8).
- Por outro lado e no que diz respeito aos períodos antes e após a aliança estratégica, existem diferenças significativas nos impactes diferenciais das quotas relativas da marca  $\beta$ . O aumento dos preços de venda unitários médios no conjunto dos mercados, em 1 euro, induz uma diminuição da quota relativa da marca em 0,0009 e 0,0012 pontos percentuais (conforme tabela 8), respectivamente para os períodos antes e após a aliança estratégica, mantendo-se constantes os volumes transaccionados nesses períodos em todos os mercados. Quanto aos impactes relativos às variações do volume, um aumento das vendas em 1 milhar de litros em todos os mercados conjuntamente, mantendo-se constantes os respectivos preços unitários médios, induz um acréscimo de 0,0016 pontos percentuais na quota relativa

antes da aliança e de 0,0020 pontos na quota relativa após a aliança estratégica.

Relativamente à segunda questão enunciada, isto é, se haverá ou não diferenciação de impactos na quota mensal relativa de mercado da marca nos vários países de destino provocada pelo volume comercializado de  $\beta$  antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados? – A análise foi conduzida no sentido da medição das diferenças de impactes por mercado, pela variação do volume comercializado, face às quotas relativas dos mercados Canadá (conforme tabela 9) e França (conforme tabela 10), sendo que os resultados evidenciaram e validaram positivamente esta formulação, justificada pela seguinte síntese:

- De acordo com os outputs apresentados na tabela 9, existem diferenças de impactes nos diferenciais de acréscimos das quotas relativas, induzidas pelo acréscimo do volume transaccionado da marca  $\beta$  por mercado individualmente, face à quota relativa do Canadá, pelo que se poderá afirmar que uma variação unitária no volume (mil litros) comercializado da marca para todos os mercados da amostra induzirá uma diminuição na sua quota relativa por mercado individual, excepto para os Estados Unidos e Alemanha no que diz respeito ao período global do estudo e para a Alemanha e Suíça no período após a criação da aliança estratégica, relativamente aos quais se assiste a um diferencial médio de acréscimo na quota relativa da marca face à quota relativa do Canada.
- De acordo com os outputs apresentados na tabela 10, os resultados obtidos nos três modelos, induzem que, no período global da amostra, antes e após a aliança estratégica, existe um acréscimo no diferencial médio da quota relativa de cada mercado face à quota relativa do mercado francês, sendo de menor impacto o diferencial médio da quota relativa da Alemanha face à quota relativa da França, no período da amostra total.

Por ultimo, quanto á questão 3, isto é se haverá diferenciação de impactos na quota mensal relativa e de mercado da marca  $\beta$ , nos vários mercados de destino provocada por variações do preço médio mensal da marca  $\beta$  antes e após a aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro nos seus diferentes mercados? - também aqui se observa veracidade na resposta. Sublinhe-se que, um aumento de um Euro no preço médio da marca, em todos os mercados conjuntamente, induzirá uma diminuição na quota relativa da

marca de 0,00056 pontos percentuais para o período da amostra total, 0,00023 para o período antes da aliança e 0,00035 para após a aliança, mantendo-se constante o volume transaccionado nesse período em todos os mercados e por outro lado um aumento de um milhar de litros no volume transaccionado em todos os mercados conjuntamente, induzirá um aumento de 0,00258, 0,00258 e 0,00274 pontos percentuais na quota relativa da marca, considerando respectivamente o período da amostra total, antes e após a aliança estratégica, mantendo-se constantes os preços de venda unitários médios da marca.

Neste contexto, o estudo apresentado, comprova os ganhos exibidos nas quotas relativas de mercado e por mercado individualmente, resultantes da criação da aliança estratégica, mas a avaliação da capacidade e relacionamento resultante desta aliança, fica ligada à significância do termo independente na relação econométrica e à pertinência do modelo dos efeitos fixos, cuja modelização pressupõe a afectação de factores com carácter de influencia que não estão reflectidos nas variáveis explicativas consideradas.

Da mesma forma, este estudo não consegue alcançar a complementariedade dos trabalhos de Xie e Johnston (2004), Anslinger e Jenk (2004) e Todeva e Knoke (2005), pois estes autores além de terem analisado diferentes empresas em contexto doméstico diferente do relativo à empresa (marca) investigada neste estudo, defenderam a abordagem comportamental para explicar o processo de internacionalização dessas mesmas empresas.

Na mesma linha de abordagem ao sucesso da aliança estratégica estudada, quer pela via da forma, da metodologia ou do referencial teórico, os tópicos revelaram-se adequados a este estudo e mostraram-se eficazes. A metodologia, apesar de optar por não fazer uso de dados secundários e pela não inclusão de abordagens qualitativas, como seja, a realização de pesquisa de campo elaborada por meio de questionários enviados por e-mail para as presidências e responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas do universo em análise, com o objectivo de validar a relação proposta entre o desenvolvimento de diferentes tipos de alianças estratégicas, executadas em paralelo ou não, e a variação do capital intelectual das firmas, bem como permitir uma análise exploratória de características subjacentes a esta relação, não deixou de atender ao resultado esperado.

Já o referencial teórico mostrou-se extenso o suficiente para visitar a literatura sobre as principais abordagens teóricas de internacionalização de empresas, os principais estudos e contributos realizados por autores para as alianças estratégicas e o histórico do

processo de internacionalização da empresa seleccionada, o qual apresenta evidências das suas motivações e razões para a escolha da estratégia predominante na criação da aliança estratégica com um dos grupos multinacionais da distribuição de bebidas alcoólicas.

Apesar do objectivo principal do estudo ter sido alcançado, uma vez que o uso de dados primários obtidos através de pesquisa de mercado, expôs o estudo a dados representativos o que favoreceu a análise das informações, é no entanto prudente destacar as limitações deste estudo, as quais são sinteticamente:

- a dificuldade dos aliados em medirem os benefícios derivados das alianças, o que poderia ter sido possível com uma escala baseada em percepção;
- a aplicação da pesquisa em diferentes empresas do sector do vinho do Porto, bem como em outros sectores das bebidas, como sejam, o sector do vinho de mesa, o sector dos Whiskies, ou mesmo para as bebidas alcoólicas em geral e a presunção de que os efeitos das alianças são os mesmos nestes diferentes sectores e ou empresas;
- a não aplicação de uma pesquisa em formato de questionário, o que não permitiu a complementariedade e o aprofundamento da análise de causas e efeitos das alianças;
- a não ponderação dos componentes do capital relacional em função das estratégias das empresas respondentes;
- a não utilização do método de Cluster para a análise exploratória que poderia igualmente apresentar significância estatística que, permitisse extrair inferências da amostra para a população;
- o desconhecimento acerca do Capital Relacional das empresas, implícito na criação das alianças estratégicas;
- o desconhecimento acerca de como variou o capital relacional dos aliados das empresas cooperantes.

Todeva e Knoke (2005) também fazem considerações sobre questões sociais associadas ao sucesso de alianças estratégicas. Segundo os autores, o capital social, na forma de confiança inter-pessoal e inter-organizacional, é fundamental para a redução de custos de negociação entre parceiros, sendo condição fundamental para o sucesso de alianças estratégicas. O desenvolvimento da confiança é fundamental para superar a



desconfiança inicial de comportamentos oportunistas e para proporcionar um ambiente construtivo de colaboração. Esses autores afirmam ainda que o sucesso da aprendizagem organizacional, via alianças, depende da permeabilidade dos parceiros gerada pelo cruzamento dos recursos humanos, pelo capital financeiro, social e pela cultura organizacional dos cooperantes.

Estas e outras constatações referenciadas nas limitações, não deixam de ser refutadas pela consideração de que o estudo apresentado, capturou estes aspectos pela sua parcela explicativa, ao remeter para os efeitos fixos dos modelos estimados, o que possibilitou a mensuração indirecta sobre a aquisição de conhecimento dos parceiros e a adopção de inovações nos processos de internacionalização, os quais quando muito poderiam ter sido melhor sustentados pela via da colecta de dados secundários, como sejam os questionários, conforme anteriormente sugerido.

Por fim, para futuros estudos, recomenda-se ampliar o número de empresas analisadas, incluindo inclusive, empresas de pequeno e médio porte e empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização pela via de alianças estratégicas. Com isso, será possível identificar melhor a existência de padrões, concordar com ou refutar a teoria de Dunning (2001), no que concerne ao paradigma eclético, e determinar o que melhor se aplica às empresas multinacionais com actuação em diversas regiões do mundo.

Recomenda-se também fazer uma colecta de dados secundários para confirmar os resultados apresentados por este estudo no que diz respeito aos efeitos fixos, cuja relevância se torna inequívoca para refutar factores importantes propostos no modelo conceptual e que são limitados pela metodologia econométrica seguida neste estudo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Anderson, E. (1990), "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Vol. 31, (2), pp. 19-30.
- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, (3), pp. 1-26.
- Anslinger, P. e Jenk, J. (2004), "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, (2), pp. 18-22.
- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Boston: Harvard Business School.
- Arnoletto, E. J. (2006), *Administración de la Producción con Ventaja Competitiva*, Córdoba: Editorial Triunfar.
- Bae, J. e Gargiulo, M. (2004), "Partner Substitutability, Alliance Network Structure, and Firm Profitability in the Telecommunications Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, (6), pp. 843-859.
- Balestrin, A. e Verschoore, J. R. (2008), *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: RS Bookman.
- Baumol, J. W. (1986), "Williamson's The Economic Institutions of Capitalism", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 17, (2), pp. 279-286.
- Barros, T. (2008), "Contrato de Franchising e Obrigação de Não-Concorrência", disponível em <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=4804>, [Consultado em 01/09/2009].
- Bradley, F. (2004), *International Marketing Strategy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brito, C. M. (1993), "Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial", disponível em [http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat\\_Intern\\_e\\_Coop.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf), [Consultado em 02/09/2009].
- Brito, C. M. (1997), *Estrutura e dinâmica do Sector do Vinho do Porto*, Porto: IVP e GEHVID (Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto).
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. e Wilkinson, T. J. (1995), "Strategic Alliances: Choose Your Partners", *Long Range Planning*, Vol. 28, (3), pp. 18-25.
- Buckley, P. e Casson, M. (1979), "A Theory of International Operations", em Chertman, J.P., e Leontiades, J. (Eds.), *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam, pp. 18.
- Buckley, P. e Casson, M. (2003) "The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, (2), pp. 219-222.
- Carbone, P. et al. (2005), *Gestão do Capital Intelectual: A Mensuração de Ativos Intangíveis*, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento, Rio de Janeiro: Editora FGV, 1ª edição, Cap. 4, pp. 101-148.

- Carneiro, J., Dib, L. A. e Hemais, C. (2005), “Five Main Issues of The Internationalization of Firms: comparative review of the literature”, *Workshop de Internacionalização*, Rio de Janeiro.
- Cateora, P. e Graham, J. (1996), *International Marketing*, New York: McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T. (1985), “Guidelines for export market research”, *Business Horizons*, Vol. 28 (6), pp. 27-33.
- Chang, S. J. e Roseinzweig, P. M. (2001), “The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, (8), pp. 747-776.
- Clarke-Hill, C. M., Robinson, T.M. e Bailey, J. (1998), “Skills and Competence Transfer in European Retail Alliances: a comparison between alliances and joint ventures”, *European Business Review*, Vol. 98, (6), pp. 300-310.
- Cook, M. (1998), “The internationalisation of business”, *The Journal of the Economics & Business Education Association*, Vol. 2, pp. 3-8.
- Costa, M. C. A. (1999), “Franchising”, disponível em [www.franchising.pt](http://www.franchising.pt). [Consultado em 02/09/2009].
- Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffett, M. (1999), *International Business*, Orlando: The Dryden Press.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. e Sullivan, D.P. (2003), *International Business: Environments and Operation*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Das, S., Sen, P. e Sengupta, S. (2003), “Strategic Alliances: a Valuable Way to Manage Intellectual Capital?”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, (1), pp. 10-19.
- Devlin, G.; Bleackley, M. (1988), “ *Strategic Alliances: Guidelines for Success*. Long Range Planning, Vol. 21, (5), pp. 18-23.
- Dunning, J. H. (1980), “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No.Spring/Summer, pp. 9-31.
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Wokingham, UK: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A neglected factor”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, (1), pp. 45-66.
- Dunning, J. H. (2001), *The Key Literature on IB Activities: 1960-2000*, Oxford: In Rugman, A. & Brewer, T. L., editors, *The Oxford Handbook of International Business*.
- Dyer, J. H. e Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, (4), pp. 660-679.
- Easton, G. e Araujo, L. (1989), “The Network Approach: an articulation”, in Hallen, L. e Johanson, J. (eds.), *Advances in International Marketing*, Vol. 3, London: JAI Press.
- Edvinsson, L. (1997), “Developing Intellectual Capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol. 30, (3), pp. 366-373.
- Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1998), *Intellectual Capital*, London: Piatkus publishers.

- Freire, A. (1997), *Estratégia, Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Gomes-Casseres, B. (1996), “The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry”, Cambridge: *Harvard University Press*.
- Gonçalves, F. N. R. (2007), “Alianças estratégicas e desempenho competitivo”, Tese de Doutoramento, *Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão*, Lisboa.
- Gonçalves, V. F. C. e Faustino, R. (1996). “Alianças Estratégicas: Situação na Banca Portuguesa”, *Universidade Técnica de Lisboa – ISEG*, Cadernos de Económicas nº1/96, pp. 3-34.
- Hemais, C. A. (2004) “O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma”, *Mauad*, Vol. 1, pp. 1-15.
- Hill, C.W.L., Hwang, P. e Kim, W.C. (1990), “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, (2), pp. 28-117.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: The MIT Press.
- IAPMEI (2008), “Cooperação Empresarial”, disponível em [www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php](http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php), pp. 1, [Consultado em 04-09-2009].
- INE (2009), *Estatísticas e Informações*, (<http://www.ine.pt>).
- IVDP (2009), *Estatísticas e Informações*, (<http://www.ivp.pt>).
- IVV (2009), “Trabalhos sobre o sector – a produção de vinho em Portugal”, disponível em [www.ivv.min-agricultura/trabalhosobreosector/factosenumeros](http://www.ivv.min-agricultura/trabalhosobreosector/factosenumeros), [Consultado em 04-09-2009].
- IVV (2009), *Estatísticas e Informações*, (<http://www.ivv.min-agricultura.pt>).
- Johanson, J. e Mattsson, L. G. (1988), *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, London: Croom Helm.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977). “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23.
- Johansson, J.K. (1997), *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Chicago: McGraw-Hill.
- Johnston, J. e Dinardo, J. (1997), *Econometric Methods*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kaufmann, L. e Scheineider, Y. (2004), “Intangibles – A Synthesis of Current Research”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, (3), pp. 366-388.
- Koch, A.J. (2001), “Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?”, *Marketing Intelligence and Planning Journal*, Vol. 19 (1), pp. 65-75.
- Kumar, V., Stam, A. e Joachimsthaler, E.A. (1994), “An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Foreign Markets”, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, (1), pp. 29-52.

- Lemaire, J. P., Petit, G. e Desgardins, B. (1997), *Stratégies D'internationalisation*, Paris: Éditions Dunod.
- Lopes, T.S. (1998), "Internacionalização e Concentração no Vinho do Porto, 1945- 1995", *Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto (GEHVID)*, Porto.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Lorange, P. e Roos, J. (1996), *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*, S. Paulo: Edição Atlas.
- Marcon, M. e Moinet, N. (2000), *La Stratégie-Réseau*, Paris: Éditions Zéro Heure.
- Marti, J. M. V. (2004), "Social Capital Benchmarking System: Profiting from Social Capital when Building Network Organizations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, (3), pp. 426-442.
- Ministério da Agricultura (2007), *Viticultura diagnóstico sectorial*, (<http://www.gpp.pt/pbl/diagnosticos>), pp 50.
- Mockler, R. J. (2001), "Making Decisions on Enterprise-Wide Strategic Alignment in Multinational Alliances", *Management Decision*, Vol. 39, (2), pp. 90-98.
- Moffat, L. D., Gerwin D. e Meister D. (1997), "Implementing a Product Development Joint Venture" working paper, *Carleton University School of Business*, Otava.
- Mortimore, M. (2000), "Corporate Strategies for FDI in the Context of Latin America's New Economic Model", *World Development*, vol. 28, (9), pp. 1611-1626.
- Nahapiet, J. e Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, (2), pp. 242-266.
- OIV (2009), *Estatísticas e Informações*, (<http://www.oiv.int/uk/accueil/index/statistics>).
- Oliver, R. W. (2000), "New Rules for Global Markets", *The Journal of Business Strategy*, Boston, Vol. 21, (3), pp. 7-9.
- Onkvist, S., e Shaw, J. J. (1993), *International Marketing*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Perlmutter, R.V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, (1), pp. 9-18.
- Porter, M. (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa: Monitor Group Company, Edição do Fórum para a Competitividade.
- Porter, M. (1998), "Clusters and the new economics competitions", *Harvard Business Review*, p. 77-90.
- Powell, W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Vol. 12, pp. 295-326.
- Rastogi, P. N. (2003), "The Nature and Role of IC: Rethinking the Process of Value Creation and Sustained Enterprise Growth", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, (2), pp. 227- 248.

- Rehan, H., Berry, H. (2007) “An examination of Strategic Alliances and The Origins of International Banking in Europe”, *International Journal of service industry management*, Vol. 18, (2), pp.120-139.
- Rodrigues, S. B. (1999), *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*, São Paulo: Editora Atlas.
- Romero, C. (2006), “Vinho do Porto: Um Negócio de Paixões Concentrado em Quatro Famílias e um «Outsider»”, *Jornal O Público*, Lisboa.
- Roos, J. (1989), “Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance”, Tese de Doutoramento em Business Administration, *Stockholm School of Economics*.
- Root, F.R (1994), *Entry Strategies for International Markets*, San Francisco: Lexington Books.
- Rowley, T., Behrens, D. e Krackhardt, D. (2000), “Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in The Steel and Semiconductors Industries”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (3), pp. 369.
- Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, em Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Storper, M. e Harrison, B. (1991), “Flexibility, Hierarchy and Regional Developments: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990’s”, *Research Policy*, Vol. 20, (5), pp. 407-422.
- Sull, D. N. (1999), “Why Good Companies Go Bad”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 42-52.
- Sundaram, A. K. e Black, J. S. (1995), *International Business Environments: Text and Cases*, Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Lisboa: Publisher Team.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005), “Strategic Alliances & Models of Collaboration”. *Management Decision*, Vol 43, (1), pp.123-148.
- Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-207.
- Vernon, R., Wells, L.T. e Rangan, S. (1996), *The Manager in the International Economy*, London: Prentice Hall.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2002), *Marketing Internacional*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Xie, F. T. e Johnston, W. F. (2004), “Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E Business Technological Innovations”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, (3), pp. 208-222.
- Zen, A. C. e Fensterseifer, J. E. (2008), “O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: O Caso da Casa Valduga”, *Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro.

## ANEXOS: ANEXO A

**Tabela A1: Estatísticas descritivas para os principais mercados – período: antes da aliança**

	VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1 - França	Y1 - Quota absoluta	0,0512	0,0267	0	0,11
	Y2 - Quota relativa	0,2240	0,1067	0	0,5
	X1 - Preço médio	4,9098	0,2230	4,46	5,54
	X2 - Volume	122,719	67,902	0	356,44
2 - Holanda	Y1 - Quota absoluta	0,0343	0,0304	0	0,14
	Y2 - Quota relativa	0,0761	0,0639	0	0,34
	X1 - Preço médio	4,8316	0,5126	3,74	5,95
	X2 - Volume	38,374	28,659	0	132,05
3 - Bélgica	Y1 - Quota absoluta	0,1676	0,0899	0	0,41
	Y2 - Quota relativa	0,2703	0,1361	0	0,55
	X1 - Preço médio	5,0738	0,5160	4,19	6,33
	X2 - Volume	160,556	100,910	0	446,4
4 - UK+Irel	Y1 - Quota absoluta	0,0558	0,0421	0	0,21
	Y2 - Quota relativa	0,0641	0,0518	0	0,24
	X1 - Preço médio	5,5990	0,9832	3,68	8,97
	X2 - Volume	37,155	36,157	0	154,67
5 - EUA	Y1 - Quota absoluta	0,1836	0,1077	0	0,54
	Y2 - Quota relativa	0,0866	0,0535	0	0,21
	X1 - Preço médio	9,0409	1,6237	5,93	12,73
	X2 - Volume	48,249	32,410	0	130,04
6 - Alemanha	Y1 - Quota absoluta	0,0512	0,0489	0	0,28
	Y2 - Quota relativa	0,0275	0,0398	0	0,3
	X1 - Preço médio	4,8598	0,5898	3,63	6,49
	X2 - Volume	10,734	6,750	0	25,56
7 - Canadá	Y1 - Quota absoluta	0,0532	0,0573	0	0,32
	Y2 - Quota relativa	0,0132	0,0135	0	0,06
	X1 - Preço médio	6,1583	2,5575	3,21	13,47
	X2 - Volume	7,597	8,715	0	34,56
8 - Suíça	Y1 - Quota absoluta	0,2346	0,2177	0	0,93
	Y2 - Quota relativa	0,0216	0,0214	0	0,08
	X1 - Preço médio	5,2601	1,2412	2,78	8,11
	X2 - Volume	11,722	11,843	0	52,11
9 - Itália	Y1 - Quota absoluta	0,4	0,2387	0	0,93
	Y2 - Quota relativa	0,07	0,0448	0	0,18
	X1 - Preço médio	4,3767	6,773	3,04	5,82
	X2 - Volume	38,980	28,548	0	128,73
10 - Japão	Y1 - Quota absoluta	0,3501	0,3504	0	1
	Y2 - Quota relativa	0,0152	0,0189	0	0,08
	X1 - Preço médio	9,3623	6,5809	4,31	24,77
	X2 - Volume	7,996	9,317	0	41,85
11 - Grécia	Y1 - Quota absoluta	0,5843	0,4368	0	1
	Y2 - Quota relativa	0,0240	0,0501	0	0,39
	X1 - Preço médio	5,9663	0,7976	4,91	8,83
	X2 - Volume	9,950	10,713	0	56,7
12 - Outros	Y1 - Quota absoluta	0,1203	0,0426	0,03	0,21
	Y2 - Quota relativa	0,1073	0,0550	0,03	0,32
	X1 - Preço médio	5,9410	1,5312	4	9,56
	X2 - Volume	52,871	24,082	12,61	120,74

**Tabela A2: Estatísticas descritivas para os principais mercados – período: após a aliança**

	VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1 - França	Y1 - Quota absoluta	0,045	0,0143	0,01	0,07
	Y2 - Quota relativa	0,2073	0,0448	0,13	0,31
	X1 - Preço médio	4,9423	0,1822	4,53	5,49
	X2 - Volume	95,146	35,114	25,69	186,47
2 - Holanda	Y1 - Quota absoluta	0,0220	0,0115	0,01	0,06
	Y2 - Quota relativa	0,0605	0,0352	0,02	0,17
	X1 - Preço médio	5,0185	0,3254	4,35	5,72
	X2 - Volume	25,061	11,266	8,18	50,47
3 - Bélgica	Y1 - Quota absoluta	0,1361	0,0525	0,02	0,28
	Y2 - Quota relativa	0,2666	0,0866	0,08	0,47
	X1 - Preço médio	5,4192	0,3367	4,76	6,16
	X2 - Volume	127,520	49,442	10,86	202,27
4 - UK+Irel	Y1 - Quota absoluta	0,0346	0,0170	0,01	0,09
	Y2 - Quota relativa	0,0553	0,0313	0,01	0,13
	X1 - Preço médio	7,1324	1,1518	4,24	10,73
	X2 - Volume	27,016	21,381	6,16	77,31
5 - EUA	Y1 - Quota absoluta	0,1493	0,0660	0,01	0,32
	Y2 - Quota relativa	0,0970	0,0376	0,03	0,19
	X1 - Preço médio	8,6094	1,7362	6,29	18,64
	X2 - Volume	47,547	23,123	3,63	96,36
6 - Alemanha	Y1 - Quota absoluta	0,0487	0,0379	0,01	0,24
	Y2 - Quota relativa	0,0251	0,0216	0,01	0,1
	X1 - Preço médio	5,1178	0,5323	4,17	7,08
	X2 - Volume	9,857	3,712	3,47	19,91
7 - Canadá	Y1 - Quota absoluta	0,0479	0,0330	0	0,2
	Y2 - Quota relativa	0,0180	0,0129	0	0,08
	X1 - Preço médio	5,4887	0,9842	3,96	8,37
	X2 - Volume	8,659	7,867	0,58	49,23
8 - Suíça	Y1 - Quota absoluta	0,2735	0,1994	0	0,9
	Y2 - Quota relativa	0,0326	0,0197	0	0,07
	X1 - Preço médio	6,7808	1,1740	4,4	11,11
	X2 - Volume	15,724	9,767	0	33,15
9 - Itália	Y1 - Quota absoluta	0,4865	0,2120	0,07	0,97
	Y2 - Quota relativa	0,0778	0,0208	0,03	0,12
	X1 - Preço médio	5,2503	0,5954	4,45	7,47
	X2 - Volume	37,569	17,898	5,99	76,66
10 - Japão	Y1 - Quota absoluta	0,5438	0,2393	0,08	0,94
	Y2 - Quota relativa	0,0244	0,0150	0	0,08
	X1 - Preço médio	10,1741	3,3393	6,85	25,95
	X2 - Volume	10,7448	7,0236	1,27	35,98
11 - Grécia	Y1 - Quota absoluta	0,7308	0,3103	0,18	1
	Y2 - Quota relativa	0,0153	0,0089	0	0,04
	X1 - Preço médio	7,4284	0,7834	5,58	10,69
	X2 - Volume	6,2198	2,6617	2,55	13,18
12 - Outros	Y1 - Quota absoluta	0,1156	0,0302	0,06	0,23
	Y2 - Quota relativa	0,12	0,0380	0,07	0,24
	X1 - Preço médio	5,9041	0,4378	5,13	7,56
	X2 - Volume	52,821	19,085	22,6	112,86